

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Podnikatelský plán vybrané společnosti působící na trhu s realitami
Business Plan of a Selected Company Operating in the Real Estate Market

Student:	Filip Bačák
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Terezie Mutinová

Ostrava 2014

Zadání bakalářské práce

Student:

Filip Bačák

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Podnikatelský plán vybrané společnosti působící na trhu s realitami
Business Plan of a Selected Company Operating in the Real Estate
Market

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska tvorby podnikatelského plánu
3. Charakteristika společnosti
4. Vlastní návrh podnikatelského plánu
5. Doporučení pro realizaci navrženého podnikatelského plánu
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Terezie Mutinová**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 09.05.2014


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr.-Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne:27. 8. 2014.....


.....

podpis

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska tvorby podnikatelského plánu.....	6
2.1	Podnikání, podnikatel a společnost.....	6
2.2	Kritéria pro výběr právní formy	6
2.3	Smysl a členění podnikatelského plánu	9
2.4	Sestavení podnikatelského plánu	26
2.5	Chyby při sestavování plánů a možnosti jeho selhání.....	26
3	Podnikatelský plán	28
3.1	Exekutivní souhrn.....	28
3.2	Charakteristika společnosti	29
3.2.1	Výchozí stav společnosti.....	29
3.2.2	Historie společnosti Čeladná Services.....	29
3.2.3	Popis skupiny, do které společnost patří	30
3.2.4	Nabízené služby.....	30
4	Vlastní návrh podnikatelského plánu	33
4.1	Analýza trhu.....	34
4.1.1	Nastínění současného stavu trhu a představení problematiky	34
4.1.2	Mikroprostředí.....	36
4.1.3	Makroprostředí.....	38
4.2	Organizační plán.....	45
4.3	Obchodní plán	46
4.3.1	Marketingový mix.....	47
4.4	Finanční plán	50
4.4.1	Současný stav společnosti.....	50
4.4.2	Výkaz zisku a ztráty	50
4.4.3	Vyhodnocení finančního plánu	52
5	Doporučení pro realizaci navrženého podnikatelského plánu	53
6	Závěr	54
	Seznam použité literatury	55
	Seznam zkratk.....	57
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	58
	Seznam příloh.....	59

1 Úvod

Realitní trh patří stále mezi jeden z mála segmentů, kde se odehrává vstup nového podniku či rozšíření stávající společnosti v podstatě bez omezení. Nejsou žádné významné zákonné limity, podnikání se dá zahájit bez nutnosti velkého kapitálu a bohužel je možné říci, že i bez odborných znalostí. Snad právě proto v posledních letech mnoho podnikatelů zkusilo své štěstí právě v oblasti nemovitostí. Trh se tedy zdá být nasycen ve všech jeho částech (prodej, pronájem, domy, byty, pozemky) a to je přesně důvod, proč je nezbytné důkladné plánování, nalezení tržní mezery a nabízení služeb na profesionální úrovni.

V rámci této bakalářské práce bude zpracován podnikatelský záměr rozšíření činnosti existující společnosti zabývající se poskytováním služeb pro bydlení, a to o realitní služby, konkrétně zprostředkování prodeje a pronájmů bytů v rezidenčních projektech v Čeladné. Toto je logickým pokračováním současné činnosti, především s přihlédnutím k historicky získaným kontaktům, což je detailněji popsáno v praktické části této bakalářské práce. Společnost bude při rozšíření své činnosti stavět především na zkušenostech a vybudovaném jménu z předchozích činností realizovaných od roku 2009 a v neposlední řadě ze synergie vyplývající ze zázemí silné finanční skupiny, která realizuje rezidenční projekty ve střední Evropě a je hlavním partnerem společnosti Čeladná Services, s.r.o.

Cílem bakalářské práce je sestavení podnikatelského plánu jako souvislého podkladu pro rozhodování, zda zamýšlené rozšíření provést, či nikoli. Následně bude společnosti sloužit k tomu, aby bylo rozšíření činnosti úspěšné, využily se všechny silné stránky společnosti a eliminovaly rizika a hrozby.

Bakalářská práce je členěna do dvou hlavních částí, a to teoretické a praktické. První část bude teoreticky popisovat všechny okolnosti a postupy obecně považované za nezbytné při sestavování podnikatelského plánu a druhá – praktická – část se bude zabývat zpracováním konkrétního podnikatelského plánu pro rozšíření činnosti společnosti Čeladná Services, s.r.o.

2 Teoretická východiska tvorby podnikatelského plánu

2.1 Podnikání, podnikatel a společnost

Slova podnikání, podnikatel či společnost se budou na dalších stranách vyskytovat poměrně často. Bylo by tedy vhodné je aspoň krátce charakterizovat.

Podnikání je dle české legislativy definováno jako *soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku* (zákon č. 455/1991 Sb.).

Podnikatel je chápán jako *osoba, vykonávající na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost se záměrem tak činit soustavně, za účelem dosažení zisku* (zákon č. 89/2012 Sb.).

Společnost (podnik) je pak subjekt, *ve kterém dochází k přeměně zdrojů (vstupů) na statky (výstupy)* (Veber, Srpová et al, 2008), či je chápána jako soubor hmotných jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku, nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.

2.2 Kritéria pro výběr právní formy

Při zakládání nové společnosti je nezbytným krokem zvolení vhodné právní formy společnosti, při rozšiřování stávající firmy o nové činnosti je pak nutné naopak zvážit, zda založit novou společnost pro daný záměr (samostatná firma, dceřiná společnost, SPV neboli jednoúčelová společnost), či nezměnit dosud používanou právní formu.

Posouzení jednotlivých forem podnikání lze provést na základě následujících kritérií (Veber, Srpová et al, 2008):

- **způsob a rozsah ručení** – podnikatel ručí buď neomezeně, celým svým majetkem, nebo naopak pouze do výše vložených prostředků,
- **oprávnění k řízení** – kdo a jak bude společnost řídit, zda toto upravuje zákon, či pouze rozhodnutí vlastníků,
- **nároky na počáteční kapitál** – každá z forem podnikání se liší různou potřebou vstupního kapitálu, a tedy nutným prvním vydáním peněžních prostředků,
- **počet zakladatelů** – tato podmínka může být značně limitní, protože některé formy podnikání může založit jen více osob najednou,

- **náročnost založení konkrétní formy** – i když se správným týmem není založení žádné formy neúnosně složité, je to u některých právních forem výrazně jednodušší,
- **daňové zatížení**,
- **účast na zisku/ztrátě** – s vyšším podílem na zisku roste i míra rizika; pokud je tedy společnost založena s více subjekty, může své riziko podnikatel rozložit i na ně.

Možné právní formy podnikání

V České republice lze volit mezi dvěma základními právními formami:

- *fyzická osoba* (na základě živnostenského oprávnění),
- *právnícká osoba* (prostřednictvím obchodní společnosti).

Podnikání fyzické osoby – na základě živnostenského oprávnění

Živnost si zakládá jedna fyzická osoba a proces založení není personálně, administrativně ani ekonomicky náročný. Založení spočívá ve vyplnění jednotného registračního formuláře na příslušném živnostenském úřadě podle bydliště žadatele.

Osoba samostatně výdělečná činná ručí veškerým svým osobním majetkem. Nejedná se tedy o ideální formu podnikání v případě větších a složitých záměrů či při plánovaném obratu velkých finančních částek. Proto nebude tato forma podnikání detailněji rozebírána.

Podnikání právnických osob

Mezi nejčastější formy právnických osob patří společnost s ručením omezeným, akciová společnost, veřejná obchodní společnost, komanditní společnost či družstvo. Vzhledem k zamýšlenému záměru budou blíže rozebrány především kapitálové společnosti, tedy společnost s ručením omezeným a společnost akciová.

Společnost s ručením omezeným může založit i jedna osoba, a to jak fyzická, tak právnická (v těchto případech se založení děje zakladatelskou listinou), či více osob (založení se pak provádí společenskou smlouvou). Její základní kapitál je tvořen jednotlivými vklady společníků, kteří ručí za závazky společnosti právě do výše svého nesplaceného vkladu. Výše jednotlivých vkladů společníků je zapisována do obchodního rejstříku. Dle nového občanského zákoníku (zákon č. 89/2012 Sb.) doznal výrazných změn základní kapitál u společnosti s ručením omezeným, ten je nově s účinností

od 1. 1. 2014 stanoven již od 1 Kč. Založení společnosti není extrémně náročný proces a se základními informacemi to zvládne i začínající podnikatel bez větších zkušeností. Délka procesu založení závisí především na zkoordinování jednotlivých kroků, pružnosti a rychlosti na jednotlivých úřadech (banka, notář, právník a především obchodní rejstřík). Ze zkušenosti se dá říci, že založení netrvá déle než 30 dní a v extrémním případě je možné jej zvládnout i pod 48 hodin. Společnost fakticky vzniká dnem, kdy je zapsána do obchodního rejstříku. **Výhody** této formy podnikání vycházejí z omezeného ručení společníků a také z toho, že výplata podílů na zisku je zatížena pouze daní z příjmu, a tedy společník z této částky neodvádí sociální ani zdravotní pojištění. Za **nevýhodu** může být považován nutný prvotní vklad v podobě základního jmění (i když zákon umožňuje vklad od 1 Kč, potenciální partneři budou základní kapitál sledovat a mohou preferovat firmu s vyšším kapitálem, a tedy s předpokládanou vyšší stabilitou) a to, že podíl na zisku vyplácený společníkům je daní z příjmu zatížen dvakrát (daň z příjmu právnických osob konkrétní společnosti a následně daní z příjmu fyzické osoby – společníka – znovu).

Akciová společnost je druhou nejčastější formou právnické osoby v České republice. Její založení může provést jedna právnická či dvě a více fyzických osob. Akciová společnost ručí za závazky celým svým majetkem. Vlastnictví a podíl ve společnosti je vyjádřen počtem akcií, které akcionář drží. Celkový počet akcií v nominální hodnotě tvoří základní jmění, které činí minimálně dva miliony korun bez veřejné nabídky akcií. Akcie je cenný papír, se kterým jsou spojena práva držitele coby společníka podílet se na řízení, zisku a případně i na likvidačním zůstatku. **Výhodou** lze označit to, že akciové společnosti jsou veřejností vnímány jako největší a nejstabilnější společnosti a je v nich možný relativně snadný přesun vlastnictví (prodej akcie). **Nevýhodou** pak je obtížné založení, nutnost vysokého počátečního vkladu a výrazné kontroly státní správy nejen v oblasti účetnictví.

Vzhledem k tomu, že existující společnost, pro kterou bude podnikatelský plán sestavován, má formu společnosti s ručním omezeným a akciová společnost nepřináší podstatnou dodatečnou výhodu ani není smysluplné zvyšovat základní kapitál o 1,8 milionu korun, nebude v rámci připravovaného rozšíření činnosti uvažováno o změně právní formy.

2.3 Smysl a členění podnikatelského plánu

Z velkého množství definic, popisů a charakteristik podnikatelských plánů je ta od autorů Hisriche a Peterse (1996) zřejmě nejkratší a nejvýstižnější. Popisují podnikatelský plán jako písemně sepsaný materiál zpracovaný společností, který popisuje všechny klíčové vnější a vnitřní faktory nezbytné pro založení a chod podniku.

Je tedy patrné, že by se mělo jednat o jakýsi návod pro podnikatele při jeho snaze o zajištění dodatečných finančních prostředků i pro možné investory, postihující a rozvíjející detaily záměru, aby bylo možné zhodnotit hlavní myšlenku a kvalitu záměru a celkovou realizovatelnost projektu.

Obecně lze říci, že podnikatelský plán plní dvě základní funkce – *interní a externí*.

Interní funkce slouží výlučně pro vnitřní potřeby podniku jako jakýsi kompas, podle kterého firma směřuje ze současné pozice do stavu popisovaného v podnikatelském plánu, a sleduje plnění stanovených cílů. Rovněž plní významnou funkci při skloubení všech jednotlivých činností při řízení společnosti, sladění činností a stanovení cílů jednotlivých oddělení a slouží tak ke každodennímu řízení. Kromě této formy plánování následně plní i funkci kontrolní, tedy porovnávání očekávaného stavu s realitou a v průběhu životnosti záměru tak může podnikatel jednotlivé fáze upravovat s ohledem na vývoj situace na trhu (Wupperfeld, 2003).

Externí funkce naopak směřuje ke komunikaci s vnějším okolím, a to hlavně k získávání cizího kapitálu při oslovování investorů, bank apod. (Fotr a Souček, 2005). Zde je klíčovým parametrem především životaschopnost daného záměru, jeho ziskovost a samozřejmě rizika spojená s konkrétním záměrem.

Konkrétní členění plánu pak závisí především na rozsahu popisovaného záměru a jeho složitosti či fázi, ve které se daný projekt nachází, ale rovněž i na subjektu, jemuž je záměr předkládán (banky, soukromí investoři, společníci, obchodní partneři a další). Na drobné (prvotní) záměry stačí jedna či maximálně dvě strany, odborně půjde o ekvivalenty tzv. *elevator pitch* či *executive summary*, které slouží ke stručnému sestavení hlavních myšlenek pro prvotní posouzení realizovatelnosti a především představení potencionálním investorům, obchodním partnerům, společníkům či nadřízeným k získání jejich zájmu pro bližší analýzu. Naproti tomu komplikované a rozsáhlé plány budou vyžadovat desítky stran detailního rozboru, popisu silných a slabých stránek, seznámení s konkurencí a především podrobného popisu záměru (Veber a Srpová, 2008).

Vzhledem k tomu, že všechny formy a rozsahy podnikatelských plánů pracují s interními i externími vlivy, sledují zdroje, stanovují cíle a cesty k jejich splnění, a vzhledem k tomu, že je podnikatelský plán v drtivé většině někomu předkládán (společníkům, investorům, bankám apod.), měl by se držet zažitého členění, aby byl pro příjemce srozumitelný, důvěryhodný a snadný k pochopení stěžejních tezí.

Například Fotr (1999) strukturuje základní podnikatelský plán takto:

- realizační resumé,
- charakteristika firmy a jejích cílů,
- organizační řízení a manažerský tým,
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

Z praxe pak vychází členění, kterým lze celý podnikatelský plán rozdělit na jednotlivé dílčí plány (opomeňme pro tuto chvíli titulní stranu, úvod, závěr a přílohy):

- exekutivní souhrn,
- popis firmy a plánu,
- analýza trhu,
- organizační plán,
- marketingový plán,
- finanční plán,
- analýza rizik.

Exekutivní souhrn (*executive summary*) popisuje a shrnuje stěžejní teze podnikatelského plánu. Konkrétní záměr je zde popsán pouze v nutném minimu, aby byl pochopen a nezatěžoval příjemce nepodstatnými detaily. Smysl tohoto souhrnu je vzbudit v příjemci zájem, aby pokračoval v detailnějším rozboru na dalších stranách plánu. (Veber a Srpová, 2008). Proto by měl obsahovat především silné stránky podniku a zjednodušenou finanční analýzu (pro zhodnocení návratnosti investice či plánovaného zisku). Jedná se zřejmě o nejdůležitější část celého plánu a je sepisována až po jeho kompletním sestavení.

V **popisu plánu** by měl být detailně rozebrán daný záměr, aby mohly být posouzeny všechny jeho aspekty a souvislosti. Pokud tedy plán postihuje existující společnost, která plánuje expanzi, měla by tato část obsahovat soupis toho nejdůležitějšího v historii firmy, její úspěchy a dosažené cíle za dobu existence

a zhodnocení současné pozice. Další důležitá část je popis cílů, kterých chce společnost realizací záměru dosáhnout, samozřejmě by se mělo jednat o SMART cíle (Doran, 1981). V popisu by nemělo chybět (Fotr a Souček, 2005):

- popis firmy,
- popis produktu/služby, které jsou obsahem podnikatelského plánu, jejich vlastnosti a výhody,
- charakteristika plánovaných trhů a distribučních kanálů,
- strategické dlouhodobé cíle firmy a způsoby jejich dosažení,
- finanční analýza, velikost požadovaného kapitálu, plánovaný výnos.

Celý podnikatelský plán musí být zasazený do reálného prostředí, a je tedy zásadní provést **analýzu trhu** a vnějších i vnitřních vlivů. Všechny společnosti podnikají v reálném světě, jsou obklopeny okolním prostředím (trhem) a navzájem se ovlivňují. Míra zpracování a propracovanosti této analýzy závisí především na složitosti či specifčnosti zamýšleného plánu. Je vhodné se zaměřit především na analýzu prostředí, zákazníků a konkurence. Obecně lze říci, že čím detailněji zmapuje podnikatel externí vlivy v podobě konkurence, stability daného trhu, zákazníků a jejich preferencí, tím precizněji bude schopen naplánovat jednotlivé kroky, uzpůsobit plán konkrétním potřebám trhu a zvýšit tak jeho úspěšnost – nebo naopak identifikovat daný záměr jako nereálný.

Analýzu lze rozdělit dle základního členění na vnitřní a vnější. Tu vnější je vhodné dále rozdělit na analýzu *mikro- a makroprostředí*.

Mikroprostředí zahrnuje vše, co přímo ovlivňuje společnost a její schopnost uspokojovat zákazníky. Hlavní aspekty mikroprostředí firmy jsou konkurence, veřejnost, zákaznické trhy a distribuční trhy (Kotler, 2007). Mikroprostředí může být analyzováno pomocí Porterova modelu pěti sil, se kterým přišel M. E. Porter, a lze dle něho zkoumat vlivy (či tlaky) konkurentů, potenciálních zákazníků, dodavatelů a v neposlední řadě substitutů.

Porterův model analyzuje tyto tlaky (Dedouchová, 2001):

- jak velký tlak panuje mezi jednotlivými hráči, zda mohou konkurenti dosáhnout vyššího zisku zvýšením cen; pokud je tlak velký, může docházet k cenovým válkám, a tedy ke snížení tržeb a zisků (konkurenční prostředí),

- jak velké je riziko vstupu nového podniku do sledovaného segmentu trhu a jaký je v tom případě odhad vývoje cen (nová konkurence může vyvolat tlak na cenu),
- jaký je tlak zákazníků na úpravu cen daného zboží a kvalitu služeb,
- snaží se dodavatelé zvýšit své ceny či je na trhu možné vyvíjet tlak na dodavatele ohledně snížení cen,
- existují substituty s výhodnější cenou, které budou zákazníci akceptovat, nebo je naopak produkt bez substitutů?

Jednotlivé síly Porter označil jako následujících pět (Veber, 2007):

Konkurenční rivalita

První silou, kterou Porterův model analyzuje, je konkurence. Zde je třeba zkoumat to, jak velké jsou konkurenční tlaky na daném trhu, jak vysoké bude mít společnost náklady spojené s tím, aby se o jejích produktech někdo dozvěděl či jak úspěšnou může být v rozvoji své konkurenční výhody, a především to, jak rychle se daný trh rozvíjí a zda bude jeho růstu stačit, resp. bude schopná držet krok s konkurencí. Celou konkurenci je třeba sledovat z pohledu lokálního (konkrétní konkurenti v dané lokalitě), ale i z pohledu národního, či dokonce nadnárodního. Toto vše má vliv na cenovou politiku, tedy zda je možné dosáhnout zvýšení cen, či je naopak konkurence tlačí dolů. Je potřeba rovněž vzít v potaz aktuálně neexistující konkurenci, která by však v dané lokalitě mohla snadno vzniknout, což blíže rozebírá další síla Porterova modelu.

Riziko vstupu nových konkurentů na trh

Toto riziko je největší, detailní analýza je tudíž nejdůležitější především u nových a rychle se rozvíjejících oborů, kde trh strmě roste. Nicméně i u ostatních oborů je třeba sledovat toto riziko. Realitní trh není výjimkou, a to hlavně proto, že pro vstup na trh nejsou téměř žádná omezení (legislativní, kapitálové apod.). Vzhledem k možnému rychlému vývoji trhu je nezbytné Porterovu analýzu nedělat pouze jednou – na začátku podnikání –, ale pravidelně ji aktualizovat a zařadit mezi standardní manažerské analýzy.

Síla kupujících – zákazníci

V této oblasti je zkoumána především síla zákazníků vyjednávat o ceně a jejich schopnost tlačit cenu směrem dolů, případně jejich potřeba za své peníze požadovat větší servis, kvalitu či například delší záruku. Je třeba zodpovědět

otázky, do jaké míry je produkt unikátní, jak snadno jsou dostupné jeho substituty a jak jsou zákazníci informováni o konkurenčních nabídkách. Od příchodu nedávné ekonomické krize (2008–2012) není vhodné kupní sílu podceňovat, protože tlak zákazníků je nyní vyšší, než byl kdy dříve.

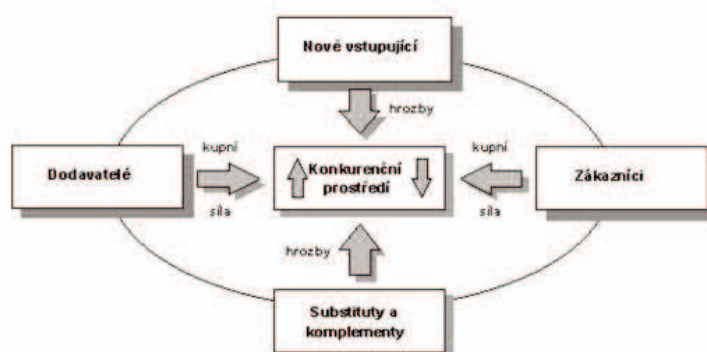
Síla dodavatelů

Předposlední tlak, který Porter popisuje, je síla dodavatelů. V závislosti na daném trhu může jít buď o nejméně podstatnou sílu (potravinářství), či o faktor nejsilnější (v případě strojírenství, elektroniky či elektrotechniky). Tato síla přirozeně roste s tím, jak moc je podnik na dodavateli závislý. Vše opět eskaluje v tlaku na cenu, kdy mohou silní a dominantní dodavatelé v málo konkurenčním prostředí usilovat o zvýšení cen, dodavatelé jsou nuceni oproti tomu při velké konkurenci ceny snižovat. To se zrcadlí v cenách produktů, a tedy v ziscích podniku.

Hrozba vzniku či existence substitutů

Poslední síla obsahuje substituty, což samozřejmě není jen příklad z mikroekonomického prostředí v podobě jablek a hrušek. V tomto faktoru se uvažuje o všem, co může nahradit zákazníkovi produkt či službu daného podniku. Může se tak jednat i o nepřímou náhražku, která bude splňovat jen některé (samozřejmě však ty hlavní) faktory výrobku, nebo půjde o shodné jádro produktu. Otázky, které je třeba zodpovědět, jsou především: jak velkou věrnost zákazníci prokazují značce, případně jak velký náklad by pro ně znamenal přechod na substitut. Opět se odpovědi odrážejí v potenciálním tlaku na cenu, tedy zda lze počítat s růstem zisku (málo substitutů), či s jeho možným snižováním (mnoho substitutů).

Obr. č. 1: Porterův model pěti sil



Zdroj: Strategická situační analýza [online], 2009. [cit. 4. 8. 2014]

Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html

Makroprostředí pak obsahuje veškeré další faktory, které ovlivňují podnik, ale i celý trh a které podnik není svým chováním schopen změnit. Makroprostředí je chápáno jako makroekonomické faktory (ekonomický růst, úroková míra, kurs měn či inflace), technologické okolí, sociální a demografické vlivy a samozřejmě politické a legislativní změny (Sedláčková, 2000).

Detailní *znalost prostředí* bude rovněž působit pozitivním dojmem na potenciální investory. Sledování vývojových trendů důležitých pro daný trh (demografický vývoj, ekonomický vývoj, vývoj preferencí) je navíc možné použít pro eliminaci potenciálních rizik, či dokonce pro tvorbu konkurenční výhody. K této analýze je vhodné využít například PESTEL (Srpová, Řehoř et al, 2010).

Podstatou **analýzy PEST** je odpovědět na tři otázky. *Které z faktorů mají vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z nich jsou v krátkém časovém horizontu pro podnik nejdůležitější?* PEST – a jeho modifikace v podobě analýzy PESTEL – se zaměřuje na několik oblastí (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008):

- **politická oblast**

Mezi vlivy v této oblasti můžeme zařadit postoje k podnikání současné politické moci, politické trendy, stabilitu institucí napříč všemi úrovněmi.

- **ekonomické vlivy**

Mezi hlavní ekonomické parametry ovlivňující realitní trh můžeme řadit nezaměstnanost (nejistota na trhu práce), inflaci, úrokové míry, obecnou (ne)chuť investovat, daně a tržní trendy.

- **sociální oblast**

Zde bude hrát prim demografický vývoj v jednotlivých krajích, zvyky a zvyklosti nebo trh práce.

- **technologická oblast**

Tuto oblast v segmentu nemovitostí především ovlivňují technologické trendy ve stavebnictví a zájem klientů o moderní řešení budov s ohledem na jejich energetickou náročnost.

- **environmentální oblast**

Zahrnuje především přírodní a životní podmínky daných regionů, vliv průmyslu či jiných faktorů na životní prostředí, klima nebo turistický potenciál.

- **oblast legislativy**

V této oblasti je třeba se zaměřit na zákony, jejich použitelnost a jednoznačnost, práce soudů, úřadů apod. Realitní trh je regulován řadou českých

zákonů, přičemž však neexistuje taková regulace, která by omezovala podnikání v tomto segmentu (podmínky vstupu nového subjektu na trh, licence, povinné zkoušky). Hlavním limitem je především nový občanský zákoník (zák. 89/2012 Sb.). Dalším důležitým předpisem je zákon č. 256/2013 Sb. (katastrální zákon), jehož předmětem je v § 6–27 zápis práv do katastru, což je stěžejní úkon při prodeji nemovitosti. Samozřejmost je ovlivnění trhu daňovými zákony, případně zákony o DPH, a to především u novostaveb.

Evropské zákony a směrnice či jiné nadnárodní podmínky prozatím český realitní trh nijak neovlivňují ani není z čeho odvozovat, že by se to mělo v brzké budoucnosti změnit.

Analýza zákazníků ukáže, zda je správně odhadnutý možný odbyt, a usnadní konkrétní stanovení cílových skupin, případně nalezení nových zákazníků, kteří byli dříve ignorováni. Zpracovatel plánu by se měl zaměřit na otázky, komu bude produkty nabízet (potenciální velikost odbytu), kde bude produkty nabízet (demografická studie, výběr regionů), jaké jsou nákupní zvyklosti a čím dokáže zákazníka přesvědčit (návaznost na marketingový plán).

Cílem *analýzy konkurence* je poznat ostatní producenty, kteří se zaměřují na podobný sortiment či produkci služeb, které jsou předmětem plánu. Jde především o analýzu jejich silných a slabých stránek (SWOT, viz níže), jejich potenciálu a odhalení podstaty jejich úspěchu. Proto je třeba se zaměřit především na významné a úspěšné hráče v daném prostoru a čase. Analýza konkurence neodhalí pouze pozici konkurentů, ale především nastíní pozici řešené společnosti a jejích možných předností před konkurencí (Srpová, Řehoř et al, 2010).

Analýza SWOT

Jedná se o strategickou analýzu jak vnitřních, tak vnějších faktorů, které jsou posuzovány z pohledu silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats).

Analýza silných a slabých stránek je produktem *vnitřní analýzy*. Cílem je objevit schopnosti a zdroje podniku a identifikovat jeho nedostatky. Jelikož se jedná o interní analýzu, má podnikatel nad těmito faktory kontrolu a může je ovlivnit. *Vnější faktory* – z pohledu mikro- i makroprostředí – pak popisují příležitosti a hrozby, tedy faktory, které jsou podnikem téměř neovlivnitelné,

je pouze možné se na ně připravit a nějak reagovat (Koráb, Režňáková, Peterka, 2008).

Analýza SWOT je úzce spojena jak s Porterovým modelem (analýza mikroprostředí a konkurenční síly), tak s analýzou PEST (analýza makroprostředí).

Silnými stránkami bývá zpravidla kvalifikovaná pracovní síla v adekvátním počtu, velikost firmy, dostatečné množství finančních prostředků pro rozvoj firmy, geografické umístění firmy, její dobré jméno, unikátní výrobek nebo schopný management. Jde tedy o vše, co firma zvládá lépe nebo má navíc oproti své konkurenci.

Slabé stránky určují naopak nedostatky, které má společnost v porovnání se svou konkurencí. Některá zjištění nemusí být příjemná, nicméně právě eliminace slabých stránek může ušetřit budoucí výdaje či v extrémním případě i bankrot společnosti. Mezi konkrétní příklady slabých stránek je možno zařadit špatnou distribuci, nedostatečně školené zaměstnance, špatné využívání marketingových nástrojů, nezastupitelnost pracovníků či přílišnou specializaci.

Příležitosti vyjadřují potenciál vnějšího prostředí, který může přinést užitek. Je možné je odvodit i ze silných stránek společnosti, pokud se na ně společnost správně zaměří. Využitím příležitostí může společnost získat dodatečné finanční prostředky či znatelnou konkurenční výhodu. Tyto příležitosti může představovat navázání nových kontaktů, a tedy získání nových klientů, příležitost pro zlepšení povědomí o firmě, přicházející legislativní změny a včasná příprava na tyto změny a mnoho dalších.

Hrozby pak jsou pravý opak příležitostí. Představují riziko, že může dojít k újmě společnosti, a to v celém spektru faktorů. Tato rizika je potřeba systematicky řešit a předcházet jim. Může se jednat o legislativní změny, vstup nového konkurenta či zlepšení nabídky současných konkurentů, výrazná změna trendů a požadavků zákazníků, neočekávaný vývoj ekonomiky apod. (Srpová, 2011).

Všechny tyto faktory zapisujeme do tabulky rozdělené do čtyř kvadrantů (viz obr. č. 2).

Obr. č. 2: Ilustrace analýzy SWOT



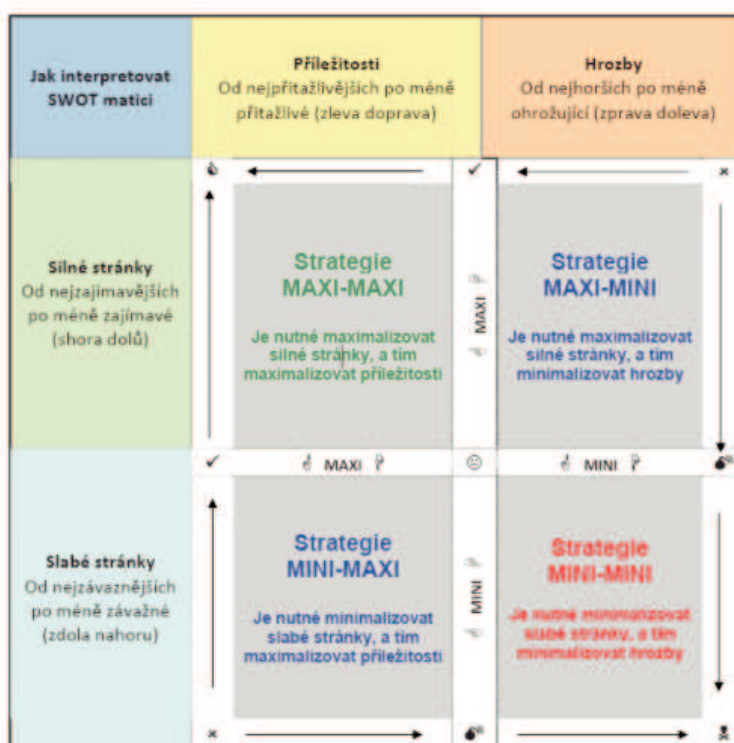
Zdroj: SWOT – Wikipedie [online], 2014. [cit. 4. 8. 2014]

Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>

Hodnocení analýzy SWOT

Samozřejmě jako u každé metody je i u SWOT zásadní její správná analýza. Tu lze provést například metodou hodnocení faktorů, při které dochází ke škálování jednotlivých faktorů (přiřazení bodů a váhy) a tím určení jejich důležitosti (např. škála bodů 1–5). Zohledňuje se, jak pravděpodobné je, že daný jev nastane, a jak významně může chod společnosti ovlivnit. Díky zobrazení v matici SWOT je velmi přehledně vidět, co může firmě přinést užitek, ale hlavně její mezery a nedostatky, které je nutné v co nejkratším čase řešit a odstranit jejich možný vliv na společnost. Na základě takto vyhodnocené analýzy může společnost přistoupit ke zvolení vhodných strategií, které vycházejí z jednotlivých kvadrantů matice SWOT. Především se jedná o strategii maximálního využití silných stránek, tzn. maximalizaci příležitostí a silných stránek – a tedy minimalizaci hrozeb i slabých stránek.

Obr. č. 3: Interpretace matice SWOT



Zdroj: Metodika analýzy SWOT [online], 2011. [cit. 4. 8. 2014]

Dostupné z: <http://rotschedl.webnode.cz/news/metodika-swot-analyzy/>

Organizační plán/struktura se zaměřuje na veškeré souvislosti týkající se právní formy, vlastnictví, manažerského zajištění managementu, specifikace klíčových zaměstnanců či organizační strukturu znázorněnou i graficky, pokud je společnost tak velká, že je schematické znázornění a detailní rozbor nezbytný pro pochopení. Nicméně je vhodné se zaměřit jen na klíčové zaměstnance a management, aby se neztratila přehlednost. Sebelepší plán obsahující výborný produkt či sebepokrokovější technologii bez správných pracovníků a členů týmu, kteří jsou schopni využít tuto výhodu, bude složité úspěšně realizovat. Představení hlavních pracovníků a jejich dřívějších úspěchů či kompetencí bývá velmi důležitý faktor pro externí investory, protože kvalitu a kompetenci pracovníků vnímají jako jeden ze způsobů posouzení rizik a schopnost udržitelnosti.

Marketingový plán (či obchodní plán) shrnuje plánované postupy pro oceňování, propagaci a distribuci zboží či služeb produkovaných společností pro své zákazníky.

„Marketingový plán popisuje, jakým způsobem budou strategické cíle dosaženy pomocí konkrétních marketingových strategií a taktik, se zákazníkem v centru dění. Marketingový

plán odhaluje, jakým způsobem firma naváže a bude udržovat ziskové vztahy se svými zákazníky. “ (Kotler a Keller, 2007)

Marketingový plán však v moderním pojetí nezahrnuje jen propagaci produktu či služby, ale jedná se o komplexní plán zahrnující kompletní obchodní strategii. Protože pouze marketing je plně podřízen zákazníkům a v rychle se měnícím světě musí společnost svým zákazníkům podřídit vše. Zohlednit cílovou skupinu, přizpůsobit požadované vlastnosti produktu, nastavit způsob prodeje, nabízet správnou cenu – na to vše dokáže obchodní plán odpovědět. Marketingový plán by měl být rozčleněn na (Jakubíková, 2008):

- **analýzu současného stavu** – základní údaje o trhu, výrobku/sluzbě a rozbor nejen z vnějšího, ale i vnitřního prostředí firmy, je možné použít analýzu trhu popisovanou výše,
- **analýzu SWOT** – rozbor příležitostí a ohrožení společnosti, rovněž silných i slabých stránek, opět se tedy jedná o posouzení vnějších i interních vlivů,
- **produkt** – specifikace nabízených produktů, jejich výhod, ale i nedostatků pro eliminaci budoucích rizik (součást marketingového mixu),
- **cenovou politiku** – nastavení ceny produktu, případně platebních a dodacích podmínek (součást marketingového mixu),
- **propagaci** – volba vhodné reklamní strategie zacílené na klíčové či potenciální zákazníky a optimalizace jejich oslovení (součást marketingového mixu),
- **distribuci** – jak a jakým způsobem bude společnost nabízet své produkty (součást marketingového mixu),
- **obchodní cíle** – stanovení strategických cílů, kterých chce společnost dosáhnout v oblastech prodeje, zisku nebo v dalších aspektech, jež firma sleduje (např. vliv na životní prostředí, hodnota firmy, podíl na zisku),
- **finanční plán** – predikce finančních výsledků, odhad tržeb, nákladů na komunikaci (blíže bude rozpracován v sekci finanční plán).

U společnosti, pro kterou je plán připravován, dochází ke komunikaci se dvěma různorodými druhy zákazníků. V první řadě je třeba oslovit vlastníky nemovitostí, kteří uvažují o jejím prodeji, přesvědčit je, že společnost je stabilní a nabízí kvalitní služby. Následně je třeba získat konečného klienta, jemuž stávající majitel nemovitost prodá.

Marketingový mix

Marketingový mix je souhrn či spojení čtyř základních marketingových nástrojů (4P), které firma využívá k tomu, aby dosahovala svých cílů. Základní parametry jsou:

- product (výrobek),
- price (cena),
- promotion (propagace),
- placement (distribuce),

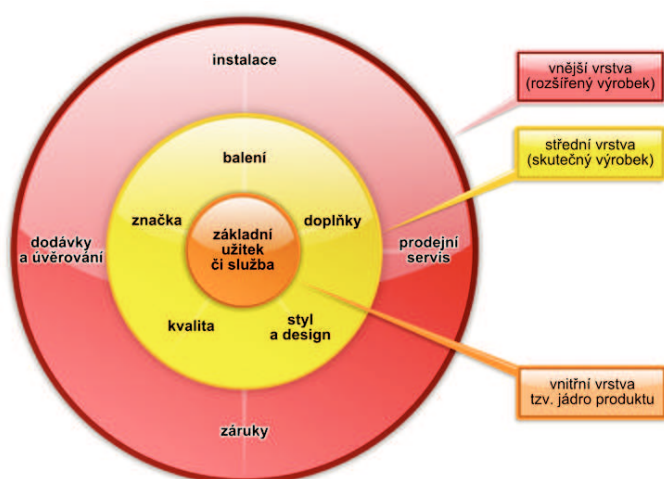
a někdy bývají rozšiřovány o další tři prameny (7P):

- people (lidé),
- packaging (balení),
- proces (proces).

Produkt je označení pro hmotné i nehmotné (služby, software, duševní vlastnictví) statky, které společnost produkuje či zamýšlí produkovat. Obecněji lze říci, že produkt je cokoli, s čím jde společnost na trh a co nabízí zákazníkům.

O produktu se uvažuje v několika vrstvách. *Jádrem* produktu je to, co přináší zákazníkovi užitek, co řeší jeho konkrétní potřebu. Vyšší vrstvou je *vlastní produkt*, kde se pozornost zaměřuje na kvalitu, styl, značku, design, název a obal. Všechny tyto prvky, byť se to na první pohled nezdá, jsou významné a mají být předmětem zájmu společnosti. Všechny totiž přispívají ke kladnému vnímání produktu a potenciálně ke zvýšení tržeb. Nejvyšší vrstvou pak je *rozšířený produkt*, což představuje dodatečné požitky zákazníka, které zlepšují výrobek či jeho užívání. Jedná se o záruční podmínky, dodatečné služby v podobě instalací, servisů apod. Kombinace všech vrstev je označována jako *totální produkt* (Jakubíková, 2008).

Obr. č. 4: Tři vrstvy produktu – totální produkt



Zdroj: *Prezentace k přednáškám z předmětu MARKETING [online], 2014. [cit. 4. 8. 2014]*

Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/marketing-prednasky5/mprp5-print.php?projection&l=03>

Cena vyjadřuje směnný poměr mezi směňovanými statky. Pro kupujícího tedy vyjadřuje hodnotu (obvykle peněžní), kterou musí vydat za uspokojení své potřeby, tedy zakoupení produktu. Pohled prodávajícího je však mnohem komplexnější, protože nevyjadřuje jen finanční prostředky, které získá prodejem daného produktu, ale hlavně pro něj tvoří velmi významný *marketingový nástroj*, jímž dokáže výrazně ovlivnit odbyt řešeného produktu. I skvělý výrobek se totiž může díky špatně stanovené ceně stát neprodejným. Cena má několik funkcí, především informační, motivační, alokační a distribuční. V našem případě (realitní trh) není stanovení správné ceny nikterak složité, obvykle je však složité dát do souladu realitu trhu s představou prodávajícího.

Distribuce či **distribuční mix** je to, co spojuje zákazníka s produktem a umožňuje mu produkt získat. Představuje tedy soubor procesů, díky kterým se hotový produkt od společnosti postupně dostává z místa produkce do místa spotřeby ke spotřebiteli a jak složitá (kolika mezičlánková) tato cesta bude (Staňková, 2007).

„Můžete vyrobit lepší pastičku na myši, ale pokud nebude ve správnou dobu na správném místě, nebude k ničemu.“ (McCarthy a Perreault, 1995)

Pokud vztáhneme distribuci, přesněji řečeno *místo nabízení*, ke konkrétně řešenému realitnímu trhu, jedná se o ještě důležitější faktor. Nemovitosti jsou nabízeny v určité lokalitě a jejich přemístění do jiného „místa spotřeby“ je nereálné. Na realitním trhu platí zlaté pravidlo skládající se ze tří klíčových faktorů: 1) lokalita, 2) lokalita, 3) lokalita. Je tedy klíčové zvolit správně místo, ve kterém budou nemovitosti nabízeny,

a tedy samotnou lokalitu podnikání. Konkrétní distribuční kanály pak musejí být vhodně uzpůsobeny nabízené lokalitě a cílovým zákazníkům.

Propagace je z celého marketingového mixu konečně to, co laická veřejnost za marketing (či reklamu) skutečně považuje. Jedná se o cílené oslovení potenciálního kupujícího, jemuž se snažíme produkt nabídnout. Řeší se tedy, jakým způsobem bude marketingová komunikace probíhat, jaké nástroje (médiu) budou využity a čím dalším lze prodej podporovat. V dnešním světě plném konkurence je správná propagace důležitá při vstupu nové společnosti na trh, při zavádění nového produktu i kvůli následnému úspěšnému působení. Produkty realitního trhu jsou drahé, lidé většinou kupují jednu nemovitost za život a investují do ní veškeré své životní úspory. Je tedy nezbytné volit reklamní strategii s ohledem na tyto skutečnosti a zaměřit se především na kanály zajišťující prestiž společnosti, protože musí působit jako symbol jistoty.

Pokud záměr obsahuje produkci více samostatných produktů, je vhodné se při analýze a detailnějším rozebrání zaměřit jen na ty nejvýznamnější (resp. ty, které budou nosné a předpokládají největší výnos).

Finanční plán detailně popisuje ekonomická hlediska, zhodnocuje předpokládané náklady i příjmy, a tedy posuzuje reálnost daného plánu a možnosti zhodnocení vložených prostředků. Převádí všechny předchozí části plánu do číselného (peněžního) vyjádření. Výstupy finančního plánu tvoří základní ekonomické ukazatele všech společností. Jsou to především rozvaha, plánovaný výkaz zisku a ztrát, plán cashflow, bod zvratu nebo hodnocení efektivnosti. Plánované výkazy (výstupy) musí mít základ v dílčích plánech (plán prodeje, výrobní plány), a musí tedy být reálné a provázané.

Finanční plán by měl obsahovat (Staňková, 2007):

- **tržby** – příjmy z obchodní činnosti a jejich vývoj po dobu životnosti investice,
- **počáteční provozní náklady** – vyčíslení všech nezbytných nákladů, než začnou přicházet tržby,
- **výdaje**,
- **cashflow** – vývoj peněžních toků v závislosti na struktuře nákladů a výnosů a vyplývající z použitých zdrojů kapitálu,
- **předběžný výkaz výnosů a nákladů** – z odhadu tržeb a nákladů jsme schopni odhadnout provozní zisk,

- **propoččet základních poměrových ukazatelů** – pro porovnání s obecnými hodnotami,
- **návrh financování projektu** – popis, z čeho podnikatel chce krýt potřebné investice a jejich dopad na cashflow a náklady společnosti,
- pokud podnikatel pracuje s **cizími zdroji**, je zde třeba uvést jejich výši a dobu splatnosti, přičemž tato doba je pak nejkratší možná, na kterou se finanční plán stanovuje (Srpová, Řehoř et al, 2010).

Závěr finančního plánu je možné doplnit o obecně uznávané ekonomické ukazatele hodnocení ekonomické efektivity, zejména ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti či likvidity.

Hodnocení ekonomické efektivity

Jedná se o hlavní rozhodovací kritéria při posuzování investic či zdrojů financování a zpravidla vyjadřují návratnost vložených prostředků. Jsou to ukazatele, které v jednom čísle (jedním vyjádřením) shrnují podstatné informace.

Nejčastěji se posuzují tato kritéria (Fotr, 1999):

- rentabilita kapitálu,
- celková doba úhrady a doba návratnosti,
- metody zohledňující faktor času, zahrnující čistou současnou hodnotu či index rentability.

Ukazatele rentability

Jedná se o poměrové ukazatele, které nevyjadřují absolutní hodnotu či ekvivalent v penězích, ale procentní vyjádření.

Dle Dluhošové (2010) je základním kritériem hodnocení rentabilita vloženého kapitálu, což je poměr zisku a vloženého kapitálu. Podle charakteru kapitálu se pak rozlišují různé mutace tohoto ukazatele, nejčastěji to jsou:

- **rentabilita celkového kapitálu,**
- **rentabilita vlastního kapitálu,**
- **rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu.**

Jelikož společnost, pro kterou bude plán zpracován, neuvažuje s externím financováním, podívejme se na *rentabilitu vlastního kapitálu (ROE)*. Ten se určí jako poměr zisku po zdanění a vlastního kapitálu a vyjadřuje míru zhodnocení vlastních prostředků, které byly použity k financování záměru. Projekt bude vhodné realizovat

(bude výhodný), pokud bude ROE vyšší než běžně nabízené produkty finančních trhů (úrokové zhodnocení nabízené bankami nebo záložnami).

Vzorec pro výpočet rentability vlastního kapitálu:

$$ROE = EAT / VK$$

EAT = čistý zisk po zdanění

VK = vlastní kapitál

Doba úhrady

Toto kritérium označované i jako doba návratnosti definuje Dluhošová (2010) jako statické nebo dynamické kritérium, které vyjadřuje časový interval, za nějž dochází k úhradě veškerých jednorázových kapitálových výdajů. Platí, že čím je doba úhrady kratší, tím je projekt výhodnější. Z baterie projektů tedy vybíráme ten s nejkratší dobou úhrady (Fotr, 1999). Mezi hlavní přednosti lze zařadit srozumitelnost a výpočet na základě finančních toků. Jelikož statická verze nezohledňuje faktor času, což lze považovat za podstatný nedostatek, je výhodnější se zaměřit pouze na dynamickou verzi tohoto kritéria.

$$KV = \sum_{t=1}^{DN} \frac{P_t}{(1+i)^t}$$

P_t – příjem z investice v jednotlivých letech životnosti v Kč

KV – kapitálový výdaj v Kč

DN – doba návratnosti investičního projektu

i – požadovaná výnosnost investičního projektu ve tvaru indexu

Kritéria založená na zohlednění faktoru času (diskontování)

Jelikož je obecně jasné, že peníze držené dnes budou mít úplně jinou hodnotu než zítra, jsou ukazatele zohledňující faktor času mnohem vhodnější. Mezi tato hlavní kritéria patří čistá současná hodnota, index rentability či vnitřní výnosové procento. Fotr (1999) určuje jako hlavní faktory působící na různou časovou hodnotu:

- nejistotu budoucích příjmů,
- inflaci,
- náklady ušlé příležitosti, resp. náklady obětované příležitosti.

Finanční toky z různých období nelze sčítat právě proto, že jejich hodnota je v daných obdobích jiná. Proto je třeba jednotlivá období přepočíst na jeden okamžik, obecně se za tento okamžik považuje zahájení investice. K tomuto kroku se používá tzv. diskontování.

Čistá současná hodnota (NPV) je vyjádřením rozdílu současné hodnoty všech budoucích příjmů investice a aktuální hodnoty všech vynaložených prostředků na její realizaci (Dluhošová, 2010).

$$NPV = \sum_{t=1}^T FCF_t \cdot (1 + R)^t - KV$$

NPV – čistá současná hodnota v Kč

T – celková doba životnosti investice

R – náklady kapitálu, vyjadřují požadovanou výnosnost investice

KV – kapitálové výdaje

t – jednotlivé roky životnosti investičního projektu

Analýza rizik vyjadřuje možnost odchylky od vytyčených cílů, přičemž tento odklon od cílů je spojen s nepříznivým dopadem. Z analýzy rizik bychom měli mít dvojitý výstup. V první řadě posouzení a pojmenování krizových prvků i rizik a následně podklad pro eliminaci těchto rizik a stanovení kroků či změn strategií, které je třeba učinit v případě, že se tyto negativní projevy a dopady objeví. Nejvýznamnější rizikové faktory mohou být změny legislativy, chybná rozhodnutí vedoucích pracovníků, nedostatečná adaptace společnosti na technologický vývoj, obrat v chování zákazníků, změna jejich preferencí a samozřejmě jiné ekonomické vlivy.

Fotr a Souček (2005) hodnocení rizika člení na tyto fáze:

- určení faktorů rizika,
- stanovení významnosti jednotlivých rizikových faktorů,
- stanovení rizika celého projektu.

2.4 Sestavení podnikatelského plánu

Při sestavování plánu dle výše sepsaného postupu je třeba se co nejvíce oprostit od laického způsobu podnikání metody pokus/omyl či „doufejme“ a sepsat jej s profesionálním přístupem s využitím řádně a svědomitě vypracovaných analýz.

Plán by měl být zpracován určitým způsobem a splňovat obecně uznávaná kritéria. Měl by splňovat tyto předpoklady (Veber, Srpová et al, 2008):

- **být inovativní** – tedy dokázat, že záměr přináší přidanou hodnotu a bude potřeby zákazníků uspokojovat lépe než konkurence doposud,
- **být logický** – neodporovat si v jednotlivých částech, které by na sebe měly logicky navazovat,
- **být stručný** – neměl by obsahovat zbytečné a nepodstatné části, neměl by však být opomenut žádný důležitý fakt,
- **být srozumitelný** – složitá souvětí patří do beletrie, prezentace myšlenek v podnikatelském plánu by měla být účelná, je vhodné je doplnit o grafická znázornění, tabulky apod.,
- **zohlednění rizika** – odhad a eliminace rizika je pro vývoj budoucích skutečností nezbytný,
- **být pravdivý, založený na realitě** – u zdrojových dat je samozřejmost jejich bezchybnost a pravdivost, a i když je z valné části podnikatelský plán založen na predikci a odhadu, je třeba být v odhadu reálný.

Hlavními faktory omezujícími či přispívajícími k profesionálnímu zpracování jsou vyčleněné finanční prostředky a časový prostor na tvorbu. Menší společnosti podnikatelské záměry a plány sestavují samostatně, vlastními pracovníky, za použití analýz z interních dat či veřejně dostupných zdrojů. Oproti tomu velké společnosti při přípravách významných projektů najímají profesionální týmy, odborníky a nechávají si zpracovávat analýzy na zakázku. Ovšem při záměrech obvyklého rozsahu a s dostatečnou zkušeností jsou vedoucí pracovníci menších firem schopní plány sestavit samostatně.

2.5 Chyby při sestavování plánů a možnosti jeho selhání

Jako v každé činnosti i při sestavování podnikatelských plánů platí, že je jen tak dobrý jako ten, kdo jej sestavuje – s ohledem na to, kolik času a odborných znalostí přípravě věnuje. Je tedy velmi snadné i velmi dobrý záměr pohřbit třeba jen špatnou

úvahou, rozbořem, analýzou nebo neschopností smysluplně vysvětlit jeho obsah či vyjádřit myšlenku. Nejčastější chyby při sestavování i aplikaci plánů můžeme specifikovat takto (Koráb, Peterka, Režňáková, 2008):

- jsou vytýčeny nereálné cíle,
- jednotlivé cíle a vize nejsou správně převedeny na měřitelné aspekty,
- zaměření podnikatelů a klíčových pracovníků na jiné aktivity,
- nesprávné vyhodnocení zájmu, preferencí či velikosti skupiny zákazníků,
- podcenění či opomenutí konkurence,
- podcenění či nedostatečný smysl pro odhad a eliminaci rizikových faktorů.

Praktická část této bakalářské práce bude vycházet z teoretického základu sepsaného v této kapitole. Vše bude uzpůsobeno tomu, že podnikatelský plán bude sestavován pro již existující, zavedenou společnost, která jen rozšiřuje oblasti své činnosti, a každá z jeho částí bude ve svém úvodu popisovat současný stav firmy.

3 Podnikatelský plán

3.1 Exekutivní souhrn

Název: Čeladná Services, s.r.o.

Sídlo: Čeladná 858/25, 739 12

Základní kapitál: 200 000 Kč

Logo společnosti:



Marketingová značka pro realitní divizi: Byty Čeladná

Logo realitní divize:



Cílem plánu je rozšíření stávající nabídky realitních služeb společnosti Čeladná Services, s.r.o., a získat dominantní pozici na čeladenském trhu s byty. Společnost bude nabízet kompletní servis při zprostředkování prodeje a pronájmu bytu. Zákazníci společnosti budou vlastníci bytů, na které má pracovní tým historické kontakty, a rovněž zájemci o bydlení v Čeladné. Toto rozšíření služeb má společnosti zajistit stabilní příjem jednak k pokrytí nakumulované ztráty z minulých let fungování a následně k vytvoření zisku.

Společnost plánuje zprostředkování čtyř až šesti prodejů bytů s roční tržbou přibližně 360 000 Kč a udržení počtu pronajatých bytů z minulých let, tedy 30 pronajatých bytů ročně s plánovanou tržbou 160 000 Kč za rok.

Za hlavní výhody společnosti je považován především zkušený pracovní tým se třináctiletými zkušenostmi v oblasti prodeje bytů a pět let s pronájmy bytů, dále přímá vazba na vlastníky nemovitostí (zájemci o zajištění realitních služeb) a v neposlední řadě úzká specializace, a tedy možnost nabídnutí maximální kvality služeb.

Obec Čeladná je jako trh zvolena především kvůli úzkým vazbám společnosti na tuto lokalitu a zároveň pro její oblíbenost a atraktivitu.

Vzhledem k provedeným analýzám a predikcím budoucího vývoje je záměr vhodně realizovat.

3.2 Charakteristika společnosti

3.2.1 Výchozí stav společnosti

Čeladná Services je existující společnost s ručením omezeným a základním kapitálem 200 000 Kč. Jednatel je fyzická osoba působící na realitním trhu více než třináct let. Společnost je čtvrtletním plátcem DPH.

Sídlo společnosti je v objektu vlastněném jediným společníkem na adrese Čeladná 858/25, 739 12 Čeladná. Objekt je využíván na základě nájemní smlouvy, výše nájemného je stanovena na 50 Kč/m²/měsíc. Nájemce má na vlastní náklad zajištěnou dodávku vody a elektřiny, náklady na provoz jsou ve výši 2 200 Kč/měsíčně.

Společnost nemá žádného zaměstnance na hlavní pracovní poměr, pouze dva zaměstnance pracující na dohodu o provedení práce.

Jelikož společnost nebyla původně zakládána za účelem dosažení zisku, ale jen jako doplněk nabízených služeb a podpora prodeje mateřské společnosti, nedosahuje aktuálně firma kladné bilance a tvoří ročně ztrátu. Nakumulovaná ztráta z minulých let činí 350 000 Kč a je kryta kontokorentem na bankovním účtu.

3.2.2 Historie společnosti Čeladná Services

Čeladná Services, s.r.o., byla založena v červenci roku 2009 jako dceřiná firma developerské společnosti působící v oblasti rezidenčního bydlení v obci Čeladná. Motiv k založení nové firmy byl v roce 2009 jednoduchý – nabídnout klientům developerské společnosti dodatečné služby nezbytné pro příjemné bydlení a zajištění zhodnocování (či alespoň udržení původní hodnoty) zakoupených bytů, tedy nabízet služby, které v Moravskoslezském kraji nejsou u nových bytů obvyklé, získat tak dodatečnou konkurenční výhodu a zvýšit standard služeb na daném trhu. Důvod k založení nové společnosti místo pouhého rozšíření služeb u existující firmy vycházel z požadavků vlastníků, kteří vyžadují jednoúčelovou společnost (SPV) na každý podnikatelský záměr. Jednatel společnosti působí jako manažer v mateřské firmě.

Mateřská společnost zajišťovala výstavbu a následně i prodej bytových jednotek v Čeladné, konkrétně v lokalitě Farské lúky, jednalo se o projekt dokončovaný právě v roce 2009 – ve vybudovaném areálu bylo postaveno celkem 120 bytů. Čeladná Services si přímo v areálu Farských lúk pronajala od mateřské společnosti jednoúčelově postavený objekt, který je označován jako „Recepce“, a zřídila si zde provozovnu. Od listopadu 2011 má Čeladná Services v tomto objektu i sídlo.

Jelikož byla Čeladná Services původně založena pouze s úmyslem podpořit prodeje developerské společnosti (nabízení dodatečných služeb bylo součástí marketingového plánu developerské společnosti pro zvýšení zájmu o koupi bytu právě v této lokalitě), nebyl v době vzniku Čeladné Services kladen důraz na ziskovost. Vlastníkovi postačily tržby pokrývající náklady provozu firmy, ty však s ohledem na nutné prvotní výdaje (především vybavení recepce) a omezenou nabídku služeb bohužel všechny náklady nepokryly.

3.2.3 Popis skupiny, do které společnost patří

Investiční skupina zahraničních investorů reprezentovaná v České a Slovenské republice marketingovou značkou CERE Invest působí ve střední Evropě od roku 1999 a zaměřuje se na developerské projekty. Jedná se o dlouhodobý projekt dvou holandských rodin, které do skupiny CERE investovaly již téměř 900 mil. Kč. V České republice působí manažerský tým, který tuto investici spravuje, provádí akvizici nových projektů a samozřejmě i průběžné procesování developerských projektů (příprava stavebních projektů, inženýring a řízení stavby, zajištění prodeje).

Projekty jsou realizovány v lokalitách, které jsou prověřené či nabízejí významnou perspektivu v budoucnu. Mezi hlavní lokality v České republice patří samozřejmě Praha a Brno, ale i Olomouc, Pardubice, Ostrava či právě Čeladná.

3.2.4 Nabízené služby

Služby nabízené společností lze již od jejího založení rozdělit do tří oblastí:

- a) služby pro bydlení,
- b) provozování Senior Clubu Čeladná,
- c) realitní služby.

a) služby pro bydlení

Recepce v resortu Farské lúky nabízí jeho obyvatelům různorodou škálu služeb, které jsou spojené s vlastnictvím či provozem bytové jednotky. Především se jedná o zajištění úklidu bytů, praní a žehlení oděvů (recepce je sběrným místem Prádelny Frenštát), zprostředkovává připojení k internetu, nabízí služby hodinového manžela (technika, který zajišťuje běžnou údržbu, menší opravy nebo jiné drobné práce v bytě) a pracovník recepce je dále schopen zajistit klientům taxi, mytí a čištění aut, sečení zahrádky apod. Tyto služby jsou od roku 2009 nabízeny beze změny a nadále plní pouze

doplňkovou funkci, aktuálně však již nikoli jako podpora prodeje, ale podpora realitní činnosti firmy.

V průběhu poskytování tohoto souboru činností nedošlo ke změně struktury poskytovaných aktivit, pouze došlo na základě statistik návštěvnosti k racionalizaci provozní doby recepce, kdy byla omezena pouze na dny pracovní, a rovněž došlo k jejímu zkrácení.

Tato oblast služeb v plánovaném rozšíření činnosti nedozná změn.

b) provozování Senior Clubu Čeladná

V roce 2009 došlo k dohodě s vedením obce, která poskytla prostory v domě s pečovatelskou službou, na spolupráci při zajištění chodu klubu. Tyto obecní prostory Čeladné Services zařídila vhodným nábytkem a ihned od spuštění senior klubu, tedy od roku 2010, zaměstnává pracovníka (koordinátora klubu), který jeho návštěvníkům vymýšlí a zajišťuje program (organizuje výlety, kulturní produkce a další volnočasové aktivity). Za provoz klubu nehradí jeho návštěvníci žádné poplatky. Obec Čeladná hradí energie a služby spojené s provozem poskytnutého prostoru.

Klub seniorů má přibližně 80 pravidelných návštěvníků, pro které koordinátor ročně uspořádá přes 200 akcí různého charakteru. Průměrný počet návštěv na organizovaných akcích je přibližně 2000 účastníků za rok (kumulativně). Celkový náklad Čeladné Services na kompletní zajištění chodu (odměna koordinátora, provozní náklady) nepřekročí 6000 Kč/měsíčně. Tato aktivita není, nebyla a nebude uvažovaná jako zisková, jedná se především o charitativní činnost, podporu obce v otázce řešení situace seniorů a v neposlední řadě i dodatečnou výhodu pro klienty z řad seniorů poptávajících realitní služby.

V průběhu poskytování této služby nedošlo ke změně struktury poskytovaných aktivit, pouze došlo po dohodě s koordinátorem k racionalizaci provozní doby klubu.

Tato služba v plánovaném rozšíření nedozná změn.

c) realitní služby

Tato třetí oblast nabízených služeb tvoří hlavní předmět podnikání Čeladné Services a rovněž se jedná o kategorii služeb, kterou společnost uvažuje rozšířit.

Ihned po svém vzniku začala společnost nabízet klientům mateřské firmy zprostředkování pronájmu nemovitostí. Jednalo se tedy o klienty z řad drobných investorů, kteří nemovitost zakoupili právě za účelem pronájmu. Nabídka této služby byla

pro mnohé z nich rozhodným motivem při nákupu nemovitosti v této lokalitě a byl tedy splněn hlavní důvod založení společnosti. V letech 2009 až 2011 se jednalo o pronájem dvojího typu – krátkodobý a dlouhodobý. *Krátkodobý pronájem* (pronájem hotelového typu) byl přímou konkurencí pro ubytovací zařízení (hotely, ubytování v soukromí, penziony) a jednalo se o pronájem bytu na víkend či třeba týden. Tato forma pronájmu umožňuje majitelům byt část roku využívat pro své potřeby. Vzhledem k administrativní náročnosti, nedosažení požadované obsazenosti v zimním období a úpravě provozní doby recepce byla tato forma pronájmu v roce 2012 omezena a následně v roce 2013 úplně zrušena. Vlastníkům těchto bytů byl v případě zájmu zajištěn dlouhodobý nájem.

Dlouhodobý pronájem obnáší klasické zprostředkování pronájmu bytu mezi vlastníkem a zájemcem o pronájem, jedná se tedy o standardní produkt realitního trhu. Za dobu poskytování této služby (tedy v uplynulých pěti letech) došlo ke zprostředkování více než 150 pronájmů (tedy přes 30 bytů za rok). Což je úctyhodné číslo v porovnání s celkovým trhem v Čeladné, který tvoří cca 400 bytových jednotek, přičemž nejméně dvě třetiny vlastníků těchto jednotek byt využívá k vlastním účelům, a nechtějí jej tedy pronajímat. Společnost kromě prostého zprostředkování vlastníkům nabízí i průběžnou správu pronájmu a komunikaci s nájemcem. Společnost spravuje pro své klienty bytový fond přibližně patnácti bytů (kontrola plateb nájmu, upomínání splatných pohledávek, komunikace s nájemníky, řešení technických problémů apod.). Čeladné Services se tedy podařilo dosáhnout dominantní pozice na trhu s pronájmy bytů v Čeladné. Z pohledu vlastníků se ale i přesto jedná pouze o doplněk k hlavním aktivitám celé skupiny a rozvoji realitních služeb se nevěnoval dostatek prostoru (resp. za prioritní bylo vždy požadováno splnění cílů developerských společností ve skupině a realitní tým z podstatné části svého času věnoval těmto projektům).

Vzhledem k předmětu podnikání mateřské společnosti se vždy nabízené realitní služby zaměřovaly pouze na pronájem – tedy na doplňkovou službu pro klienty mateřské společnosti kupující byt jako investici. Aby dceřiná společnost neukrajovala část trhu a potenciální klienty společnosti mateřské, nebylo nikdy uvažováno (resp. vlastníky dovoleno) o nabízení služby směřující ke zprostředkování prodeje bytů (tzv. *secondhandový* trh či přeprodej). Ke dramatické změně v tomto směru – a ke vzniku potenciálu k růstu společnosti – došlo doprodáním všech realizovaných bytů v Čeladné. To se týká jak mateřské společnosti, tak i dalších developerských projektů stejné investiční skupiny. Skupina CERE Invest aktuálně v Čeladné nemá dokončené bytové jednotky, které by mohla prodat.

4 Vlastní návrh podnikatelského plánu

Vzhledem k ukončení činnosti mateřské společnosti v obci Čeladná, a tedy splnění účelu existence společnosti Čeladná Services, je ze strany vlastníků vytvářen tlak na vyřešení deficitní situace společnosti a změnu nabízených služeb zajišťující budoucí samostatné fungování či likvidaci společnosti. Jelikož manažerský tým vidí v budoucím fungování firmy potenciál a zároveň nechce s ohledem na připravované projekty ztratit kontakt s realitním trhem v obci Čeladná, rozhodl se zpracovat tento podnikatelský záměr na rozšíření nabízených služeb, který následně chce předložit vlastníkům jako možné řešení vzniklé situace.

Plán počítá s rozšířením realitních služeb o *zprostředkování prodeje bytů* a přidání důrazu i na divizi pronájmu.

Při zprostředkování prodeje bytů bude firma vycházet především z vazby na společnost, které jednotlivé bytové domy v Čeladné postavily (členové skupiny CERE). Současní vlastníci bytů mají s koupí od skupiny CERE většinou dobré zkušenosti a je pro ně přirozené se s plánovaným prodejem obrátit opět na stejný tým, od kterého byt před časem kupovali. Získání bytů do nabídky bude tedy spočívat pouze v informování potenciálních klientů, že tuto službu společnost nově nabízí. Pokud o prodeji nemovitosti uvažují, je pravděpodobné, že nabídky využijí. Vzhledem k tomu, že tým společnosti s podporou ostatních zaměstnanců skupiny realizoval v obci výstavbu a následný prodej více než 200 bytových jednotek, má historickou zkušenost s prodejem bytů a nevstupuje do tohoto segmentu jako nováček. Expanze realitních služeb mimo obec Čeladnou či rozšíření portfolia nabídky dalších nemovitostí (pozemky, domy) není plánované, především s ohledem na omezenou časovou kapacitu týmu, protože bez vazby na současné vlastníky by společnost musela o získání nabídky soupeřit s konkurenčními realitními kanceláři. Společnost se tak bude nadále specializovat na byty v Čeladné, nově však kromě pronájmu nabídne i možnost koupě bytu.

Plánovaná změna nebude vyžadovat změnu právní formy, navýšení kapitálu ani přistoupení nového investora či společníka.

Vzhledem k lokaci obce a historickým statistikám bude hlavním trhem Moravskoslezský kraj, především obyvatelé Ostravy a jejího blízkého okolí. Budou využívány standardní nástroje pro komunikaci s klienty – internetová prezentace, inzerce na elektronických realitních serverech a doplňkově i tištěná inzerce v realitních

časopisech. Realitní služby bude společnost vykonávat pod marketingovou značkou Byty Čeladná.

V roce 2012 bylo v Čeladné realizováno celkem 12¹ přeprodejších bytů (sledován je pouze secondhandový trh), o rok později to bylo 14¹ bytů s průměrnou cenou 2,2 mil. Kč¹, tedy přibližně 35 300 Kč/m². Tyto prodeje zajistilo sedm realitních kanceláří.

Služby zprostředkování prodeje bude klientům Čeladná Services nabízet na základě Smlouvy o výhradním poskytování realitních služeb, ve které bude specifikovaná nemovitost, nabídková cena a sjednaná provize. Pronájem je nabízen na základě podepsané objednávky.

4.1 Analýza trhu

Vzhledem k jasně určené lokalitě, ve které budou všechny služby nabízeny a která je velmi významně ovlivněna a úzce spojena s nedalekým krajským městem, bude analýza zaměřena na region Ostravy s rozšířením o specifika čeladenského trhu a jeho klientů. V analýze bude nakládáno především s interními daty ze statistik skupiny CERE, které zpracovávají jednotlivé společnosti (SPV) pro dané lokality.

4.1.1 Nastínění současného stavu trhu a představení problematiky

Realitní trh prošel významnou obměnou především v letech 2005–2008 (extrémní růst trhu, vstup velkého počtu podnikatelů, toto období bývá označováno jako „zlaté období realitního trhu“, kdy se dalo prodat komukoli téměř cokoli) a následně v letech 2008–2012, kdy jej zasáhla celosvětová ekonomická krize. V těchto krizových letech došlo k významnému snížení poptávky po všech typech nemovitostí. Lidé v nejistotě a strachu o práci odložili větší investice, kam koupě nemovitosti jednoznačně spadá, a realitní trh se začal propadat. Nezkušení hráči, kteří viděli v developmentu potenciál a vstoupili na trh těsně před příchodem krize (především stavební firmy, jež chtěly ukrojit kus tržního podílu s levnými byty) začali mít problémy. Jelikož se nejednalo o zkušené developerské společnosti, ale byli to nováčci na realitním trhu, většina jejich projektů dokončených v té době měla zřejmé nedostatky (špatná lokalita, nevhodné dispozice, neadekvátní nastavení cenové politiky) a dostavil se tlak věřitelů (většinou bank a záložen) na vypořádání úvěrů, které podnikatelé neměli bez uskutečněných prodejů

¹ zdroj: vlastní; hodnoty získány vlastním průzkumem z dat dostupných na realitních serverech a z katastru nemovitostí za příslušná období

z čeho splácet. Prodejci tedy začali nabízet horentní slevy (výjimkou nebyly ani 30–50% výprodeje), byli tedy schopni jít s cenou i pod náklady, jen aby vyplatili věřitele. Několik projektů se zachránit nepodařilo a skončily v insolinci, v Ostravě je takových nemálo. Bohužel s těmito špatně natavenými projekty byly staženy dolů i ty kvalitní. Lidé automaticky očekávali slevy plošně, tedy i u dobrých a kvalitních projektů. Neřešili, že zlevněný projekt je v něčem horší. Když u kvalitního bytu nedostali slevu podle svých představ (a ty ztotožňovali se slevami méně kvalitních projektů z „výprodeje“), koupí nerealizovali vůbec. Finančně silní investoři si na prodej bytů z projektu však mohou počkat i několik let, a nemají tedy důvod dramaticky zlevňovat. Dá se říci, že krize v dobrém pročistila trh od nekvalitních developerů a méně schopných realitních kancelářů.

Aktuálně již v celorepublikovém pohledu došlo ke stabilizaci realitního segmentu. Prodeje na hlavních trzích, jako je Praha či Brno, rostou od roku 2012 a aktuálně již překonávají roční počty prodaných bytů z období před krizí². Bohužel Moravskoslezský kraj a konkrétně Ostrava se předkrizovým číslem prozatím ani nepřibližuje. Nejistota těžkého průmyslu, avizované uzavírání dolů a celkově horší sociální situace stále udržuje v obyvatelstvu nechuť investovat a vydávat větší částky peněz. To se zlepšuje jen velmi pozvolna. Především trh nových bytů je v Ostravě neutěšený. Je vždy výrazně ovlivněn nabídkou starších bytů (např. v panelových domech) a jejich cenou. V Ostravě jsou nůžky mezi novým a starším bytem velmi výrazně otevřeny. Rozdíl mezi bytem v panelovém domě (cena od 8 000 Kč/m²) a bytem v novostavbě (cena od 25 000 Kč/m²) je dramatický³. V jiných lokalitách v ČR není rozdíl tak významný. Např. v Olomouci je průměrný rozdíl na hranici 6 000 Kč/m².

Vzhledem k tomu, že si však Čeladná udržela i po dobu krize odznak prémiové lokality (v době krize došlo dokonce k mírnému zdražení nemovitostí) a vždy byla vyhledávaná specifickou částí obyvatelstva, která nebyla krizí tolik postižena, působí i dnes tento trh stabilně a dosahuje například srovnatelných čísel v prodeji nových bytů jako celá Ostrava (nabídky sledované po měsících v období leden–květen 2014).

Snížený zájem o koupi je však na trhu bydlení vždy doprovázen o to větší poptávkou po pronájmu (lidé musejí bydlet a mají zájem bydlet v novém, ale kvůli obavám z neisté budoucnosti se nechtějí upisovat k hypotékám, a to ani při velmi výhodných hypotečních sazbách). To otevřelo dveře drobným a středním investorům,

² zdroj: vlastní; data získána z průběžných průzkumů veřejně dostupných informací na internetových stránkách společností, realitních serverech a katastru nemovitostí

³ zdroj: vlastní; data získána z realitních serverů, sledované období květen 2014

kteří dříve o akvizice jednotlivých bytů neměli zájem, protože jim tato forma investice připadala příliš pracná a složitá.

Konkrétní trh v Čeladné je tvořen nabídkou bytů v nových rezidenčních objektech, které byly postaveny v období od roku 1999 (nové náměstí s byty) až do roku 2009, kdy byl dokončen aktuálně poslední projekt v obci. Celkem zde bylo v těchto letech vybudováno přes 400 bytových jednotek. Cílovou skupinou Čeladné jsou lidé ze střední a vyšší třídy, především podnikatelé, lékaři či právníci, a to především z Ostravy a blízkého okolí. Čeladná těmto klientům nabízí skloubení pohodlného cestování do práce (centrum Ostravy je dosažitelné z Čeladné za 25 minut po rychlostní komunikaci a dálnici) s životem v přírodě a na vsi.

4.1.2 Mikroprostředí

Pro analýzu mikroprostředí firmy je použit Porterův model, skládající se z pěti faktorů.

Konkurenční rivalita

Konkurenci představují všechny formy bydlení a všechny subjekty, které jej nabízejí. Jedná se tedy o nabídku prodeje (osobní vlastnictví i družstevní bydlení, prodej pozemků, rodinných domů) či pronájmu (soukromí vlastníci, městské byty, bytové fondy) a všechny realitní kanceláře působící v lokalitě, vč. subjektů, které si realitní služby zajišťují sami. Celkový tlak je tedy i přes úbytek subjektů v období krize vysoký, protože si nabídku rozebrali zbylí zprostředkovatelé. Vzhledem k tomu, že se však Čeladná zaměřuje na velmi specifickou cílovou skupinu, jejíž zástupci mají jasnou představu o svém bydlení a pokouší se odejít z Ostravy, tvoří konkurenci spíše prodejci pozemků pro stavbu rodinných domů v Beskydech než realitní kanceláře nabízející prodej panelákového bytu v Ostravě.

V oblasti pronájmu zaujímá Čeladná Services dominantní pozici na trhu. Pokud tedy někdo hledá pronájem v Čeladné, určitě se potká s její nabídkou. Konkurence v Čeladné je slabá. Její existence aktuálně působí pro Čeladnou Services dokonce pozitivně, neboť občasné pronájmy realizované konkurenčními kancelářemi pomáhají udržet minimální nabídku a zvyšují exkluzivitu lokality (v nabídce nejsou byty, které by se nedařilo pronajmout, případně se o Čeladné neříká, že tam pronájem nefunguje). Tuto konkurenční nabídku tvoří především byty vlastníků, kteří spolupracují výhradně s určitou realitní kanceláří či mají jiný důvod nevyužít služeb Čeladné Services (např. negativní zkušenost při koupi bytu od skupiny CERE, negativní pohled na aktuální vývoj

obce, na němž se skupina CERE významně podílí, a podobně). Tyto aspekty jsou subjektivní a názor vlastníka bytu není v silách Čeladné Services změnit. Cena, resp. výše pronájmu, je určována především poptávkou, konkurenční tlak na cenu je téměř neznatelný – a to především proto, že jednotlivé kanceláře (vč. Čeladné Services) nabízejí byty exkluzivně a počet bytů v nabídce v jeden okamžik je značně omezen.

V sektoru prodeje působí v Čeladné standardní velcí hráči jako na republikovém i ostravském realitním trhu (RK Sting, RK Beruška, IQ Reality, M&M Reality apod.). Tato konkurence ve velkých městech těží především z velké základny poptávajících klientů a svých zvukných jmen. Malý trh, jako je Čeladná, však tyto obvyklé výhody stírá. Zásadní problém pro Čeladnou Services je tedy přimět potenciální klienty aby vybrali jako svou novou adresu Čeladnou, nikoli aby vybrali konkrétní nabídku společnosti.

Výhodou Čeladné Services bude oproti konkurenci navíc detailní znalost jednotlivých bytů (management byl přítomen celou dobu stavby) a přímý kontakt a vazba na aktuálního vlastníka.

Riziko vstupu nových konkurentů

Jelikož je čeladenský trh velmi specifický a malý, nemá pro nového konkurenta smysl se zaměřit pouze na tuto lokalitu. Pokud nový konkurent na realitní trh vstoupí, vždy bude mít hlavní oporu i v dalších lokalitách (celé Beskydy, další typy nemovitostí apod.) a Čeladná pro něj bude jen doplňkovým segmentem. Proto je pro společnost nabízející výhradně tuto lokalitu a vyplňující téměř celý trh předpoklad, že nedojde k dramatické změně v jejím tržním podílu. V oblasti budoucího prodeje nových bytů (výstavba nových bytových jednotek) je vstup konkurence na několik let vyloučen, protože skupina CERE vlastní všechny rozvojové lokality umožňující územním plánem výstavbu (přijetím nového územního plánu v projednávané podobě bude monopolní postavení potvrzeno).

Zákazníci

Toto je zásadní faktor ovlivňující záměr na rozšíření nabízených služeb. Vzhledem k tomu, že je postihován velmi specifický trh a sektor, jsou zákazníci a jejich preference nejvýznamnějším vlivem, bohužel se rovněž jedná o jednu z nejméně ovlivnitelných proměnných. Nicméně Čeladnou je možné za posledních 15 let brát jako stabilní trh a lokalitu, o kterou je stále zájem. Pokud nedojde k dramatické změně

v sociálním prostředí Ostravy směrem k horšímu a následnému odlivu movitějších obyvatel, což příchod nových investorů a podnikatelů do regionu snad vyvrací, není předpoklad, že by se zájem o Čeladnou dramaticky snižoval.

Naopak přívál nových obyvatel rozběhl tlak na municipalitu a rozvoj zázemí pro bydlení. Z toho lze usuzovat, že kvalita bydlení se zde bude zlepšovat a tím podpoří i zájem nových klientů. I když se objevují názory, že „kdo chtěl bydlet v Čeladné, už tam bydlí“, jedná se většinou o mínění lidí bez znalosti statistik. I přes zřetelné snížení prodejů v krizových letech není tento úbytek nijak výrazný (resp. nejedná se o úbytek větší, než vysvětluje krize) a vysoká poptávka po nájmech tento názor jasně vyvrací.

Vzhledem k tomu, že zájemci o bydlení v Čeladné nemají velký výběr, není pravděpodobný jejich zvýšený tlak na snížení cen.

Síla dodavatelů

Za dodavatele lze považovat snad jen vlastníky bytů. Ti však mají zájem dosáhnout nejvyšší možné ceny (jak při prodeji, tak pronájmu) a to znamená i vyšší provizi pro zprostředkovatele obchodu.

Hrozba vzniku či existence substitutů

Není pravděpodobné, že by vznikly nové substituty, které by doposud na trhu nefigurovaly. Jejich existence je zřejmá (rodinné domy, panelákové byty apod.), nicméně z historických prodejů a kontaktů s trhem lze vyloučit extrémní srovnávání a vyhledávání substitutů. Obecně se dá říci, že kdo uvažuje o stěhování, ví, zda chce dům, či byt (jako substitut toto vnímá jen nepatrné množství klientů). Hlavním kritériem při tomto výběru je podstatný rozdíl v pořizovací ceně. Za cenu průměrného bytu v novostavbě klient může pořídit většinou pouze pozemek a skutečná výstavba domu představuje další náklad. Klienti volící bydlení v bytě zpravidla vybírají tuto formu i pro její nenáročnost. Pokud se totiž nejedná o velmi movitého klienta, který si může dovolit najmout na péči o dům a zahradu pracovníka, představuje pro ně rodinný dům neustálou starost. Bytové jednotky ve staré zástavbě v Čeladné v podstatě nejsou (jedná s asi o 30 bytů) a substitut pro nový byt v podobě staré jednotky není.

4.1.3 Makroprostředí

Z analýzy mikroprostředí a obecného nastínění situace na trhu je zřejmé, že nejvýznamnější faktory při nákupu nemovitosti budou makroekonomické. Mezi hlavní

argumenty budou spadat ekonomická situace, úrokové míry u nabízených hypotečních produktů a sociální aspekty.

Pro analýzu makroprostředí je použita analýza PESTEL.

oblast legislativy

Podnikání v oblasti realit není legislativou nijak omezeno. Jedná se o běžné podnikání, (živnost volná), u kterého není nutné splnit žádné speciální podmínky. Limity existují jediné v oblasti právních aspektů spojených s prodejem a pronájmem samotných bytů (smlouvy, činnost katastrálních a jiných úřadů apod.). Hlavním limitem je především nový občanský zákoník (NOZ; zák. 89/2012 Sb.), konkrétně pak paragrafy v části třetí – absolutní majetková práva – zejména § 1011–1239 (nabytí vlastnictví, spoluvlastnictví, bytové jednotky) a rovněž jeho část čtvrtá – relativní majetková práva – zejména § 2079–2357 (koupě, směna, nájem, pacht apod.). Dalším důležitým předpisem je zákon č. 256/2013 Sb. (katastrální zákon), jehož předmětem je v § 6–27 zápis práv do katastru, což je stěžejní úkon při prodeji nemovitosti. Trh s nemovitostmi je samozřejmě dále ovlivněn daňovými zákony, případně zákony o DPH u novostaveb, daní z převodu nemovitostí či daně z příjmu. Nejedná se však o hlavní kritérium.

Hlavním rizikem v této oblasti je možná změna předmětné legislativy, kdy k velmi dramatickým změnám došlo k 1. 1. 2014 (účinnost NOZ) a aktuálně se uvažuje o jeho novelizaci. Toto riziko však bude představovat pouze nutnost absolvovat školení k těmto změnám a případně upravit vzory smluv.

Významným problémem je v současné době snad jen nejednotnost výkladu jednotlivých zákonů konkrétními úřady a úředníky (např. si úředníci v rozdílných krajích zákony vykládají jinak a přistupují ke stejné problematice rozdílně). Ve druhé polovině roku 2014 se však již podařilo úřadům akceptovat novou legislativu do té míry, že skončilo období absolutní právní nejistoty ze začátku roku 2014, kdy úřady ani nebyly schopné sdělit, jak budou postupovat.

Evropské zákony a směrnice či jiné nadnárodní podmínky prozatím český realitní trh nijak neovlivňují ani není z čeho odvozovat, že by se to mělo v brzké budoucnosti změnit.

ekonomické vlivy

Mezi hlavní ekonomické faktory ovlivňující realitní trh můžeme řadit nezaměstnanost (nejistotu na trhu práce), inflaci, úrokové míry či obecnou (ne)chuť investovat.

Nezaměstnanost, přesněji řečeno nejistota panující na trhu práce, kterou významně ovlivnila nedávná ekonomická krize (2008–2012), je v některých krajích ČR nejvýznamnějším faktorem ovlivňujícím realitní trh. Vzhledem k tomu, že podnikatelský plán je zpracováván pro společnost působící nedaleko Ostravy, bude faktor stability pracovního trhu především ovlivněn společnostmi v Ostravě a blízkém okolí.

Základy pracovního trhu v okolí Ostravy stojí už od 18. století na těžkém průmyslu a hutnictví. Tato oblast je v posledních letech negativně ovlivněna především tlakem na cenu díky dováženým výrobkům ze zahraničí. Současná míra nezaměstnanosti je v Moravskoslezském kraji druhá nejhorší v rámci ČR. Podíl nezaměstnaných je 9,87 %⁴. Těžký průmysl je v útlumu a hrozí riziko rušení továren, uzavírání dolů je již dokonce i avizováno a připravováno. Plánované rušení pracovních míst ohrožuje tisíce lidí v regionu. Díky této nejistotě lidé šetří a každý výdaj důkladně zvažují. Tím jsou druhotně postiženy i další podnikatelské subjekty v okolí Ostravy, u kterých lidé neutrácejí své prostředky.

Čeladnou si však historicky vždy volili klienti, kteří by ani těmito událostmi neměli být výrazně ovlivněni, a při mírném propadu se dá očekávat pouze menší útlum či stagnace.

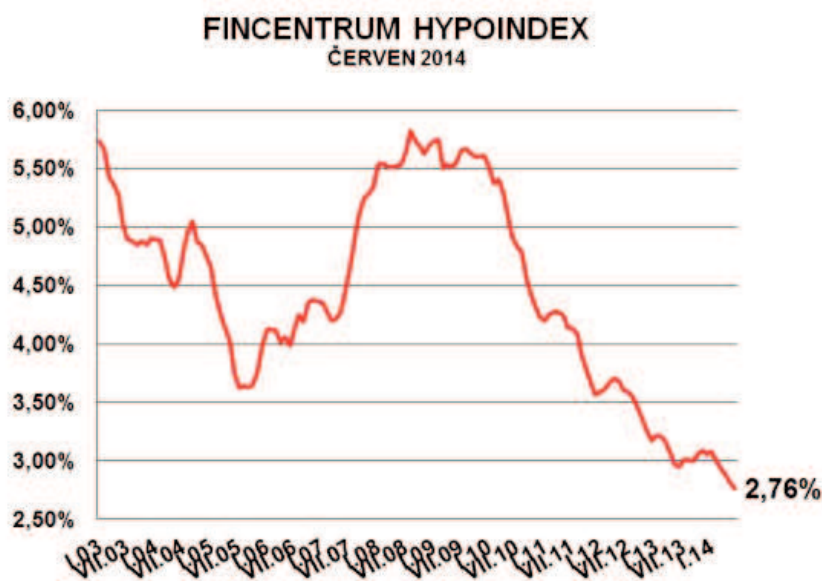
Inflace a její zvyšování, potažmo riziko jejího budoucího zvyšování, akceleruje prodeje bytů za účelem pronájmu. Movitější klienti hledají bezpečné formy investic a stále častěji volí za tímto účelem nákup nemovitosti. Jedná se totiž o velmi konzervativní a stabilní investici, která mimo jiné nejlépe odolává inflaci. Jak již bylo popsáno dříve, menší chuť nákupu vlastního bydlení podporuje pronájem, a tedy zvyšuje poptávku po bytech k pronájmu, což dále nahrává těmto drobným investorům.

Úrokové míry produktů hypotečního trhu jsou na historickém minimu. Průměrná sazba hypotéky byla v červnu 2014 ve výši 2,76 % p.a., což je

⁴ zdroj: Český statistický úřad, data dostupná na: www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home

meziroční pokles sice o pouhého 0,19 procentního bodu, ale v porovnání s rokem 2010 je to již propad o 2,36 procentního bodu.

Obr. 4.1



Zdroj: www.hypindex.cz, online

Ceny hypoték, resp. jejich měsíční splátky, se díky nízkým úrokům dostaly na srovnatelnou úroveň s výší měsíčních pronájmů. Lidé napříč republikou tedy volí mezi nájmem a koupí vlastního bytu při téměř srovnatelných měsíčních nákladech. Limitující bývá jen nutnost prvotní platby z vlastních prostředků (hypoteční banky jen výjimečně přistupují na 100% financování) a prokázání bonity zájemce o hypotéku. Ostrava je však opět specifická a vzhledem k výše popsané nejistotě panující na trhu práce se zájemci o bydlení nechtějí upisovat k mnohaletým závazkům v podobě hypoték.

Nízké úrokové míry však nahrávají opět drobným a středním investorům, kteří žádají tzv. *business hypotéky* (hypoteční produkty pro byty určené k pronájmu) a jsou schopni takto dosahovat ještě vyššího výnosu (finanční páka).

sociální oblast

Sociální oblast je v řešeném regionu problematická. Vychází z průmyslové historie regionu a jen postupně dochází ke změně sociálních vlivů. Město Ostrava a Moravskoslezský kraj se pokoušejí Ostravsko prezentovat v lepším světle, ale předsudky zbytku republiky jsou silné. Dle detailních statistik z roku 2012

(zdroj: www.czso.cz, online) je však patrné, že v regionu trvale roste průměrná měsíční nominální mzda, zvyšuje se vědeckovýzkumná základna, která zaměstnává stále více lidí. Není však příznivé to, že klesá počet obyvatel kraje a populace stárne (zde je možno sledovat potenciální prostor pro nabídku bydlení zaopatřených klientů vyššího věku – např. s rodinnou, která je bude v pohodlném bydlení podporovat). Vzhledem k velmi malému trhu v Čeladné však není potřeba mnoho klientů k naplnění cílů společnosti. Ani zjištěný odliv obyvatel z kraje nezmenší trh natolik, aby došlo k významnému ohrožení. Dle statistiky na stránkách www.moravsko-slezsky-kraj.cz sice mezi lety 2001 a 2011 došlo k úbytku obyvatel v Ostravě o 12 608 (pokles asi o 4 %), ale tento menší počet obyvatel žije ve více bytech (o 10 242) než v roce 2001 (konkrétně obývá 138 630 bytů).

Ostravsko je dlouhodobě trh, který má oproti zbytku republiky tradici nájemního bydlení a v oblasti zprostředkování pronájmů není potřeba potenciální klienty nájemní bydlení „učit“.

Čeladná prošla za posledních 15 let bouřlivým rozvojem a z nedostatečně vybavené horské vsi vyrostla již téměř na městys. Byly zde vybudovány sportoviště a obchody, modernizací prošla základní škola (9 tříd), přibyla nová mateřská škola (nyní dvě školky v obci). Z pohledu obyvatel a zájemců o tuto lokalitu tedy obec nabízí vše, co si moderní člověk spojuje s pohodlným bydlením.

technologická oblast

V *technologické oblasti* má Čeladná podstatný náskok oproti jiným lokalitám. Vzhledem k tomu, že se v obci jedná výhradně o novou výstavbu, bude mít podstatnou výhodou před bydlením v panelových domech, kterým postupně končí technologická životnost. Klienti začínají zvažovat, zda zůstat bydlet ve starém panelovém domě a postupně v rámci společenství vlastníků řešit jeho opravy (výměna výtahů, zateplení, nová okna, výměna vnitřních instalací), či koupit nový byt, u kterého je předpoklad bezúdržbového provozu ještě nejméně dalších 15 let. I porovnání měsíčních provozních nákladů bude vycházet výhodněji pro nový byt.

environmentální oblast

Environmentální vlivy jsou především spojeny s životním prostředím v Ostravě, která je celorepublikově vnímána jako „černá“. Oproti tomu Čeladná nabízí život v horách (s dosahem Ostravy do 25 minut autem) ve spojení s přírodou. Jedná se o hlavní faktor, díky kterému klienti upřednostňují bydlení v Čeladné před Ostravou. Stav prostředí v Ostravě je hned po nabídce pracovních příležitostí nejvýznamnějším faktorem pro stěhování mimo tuto lokalitu. Díky rozhodnutí o odstranění stavby a snad i definitivnímu konci dolu Frenštát je vysoce nepravděpodobné, že by se životní prostředí v Čeladné mělo změnit.

Analýza zákazníků

V Moravskoslezském kraji žije k 31. 3. 2014 dle Českého statistického úřadu 1,2 milionu obyvatel. V Ostravě (historicky nejvýznamnějším trhu) pak žije ke stejnému datu 304 136 obyvatel, jedná se tedy o třetí největší město ČR. Z toho ekonomicky aktivních obyvatel majících zaměstnání (potenciální zákazníci) je celkem 136 935. Celkový počet obývaných bytů v roce 2011 byl na území Ostravy téměř 140 tisíc jednotek, z toho přes 40 tisíc užívaných na základě nájemního vztahu.

Nejvíce bytových domů, které jsou na území Ostravy užívány, bylo postaveno v rozmezí let 1920–1970 (5180 z celkových 8025 bytových domů). Všichni jejich obyvatelé již řešili zásadní investice, nebo budou muset v brzké době uvažovat buď o stěhování, či o ekonomicky náročné rekonstrukci domu.

Při plánovaném prodeji čtyř až šesti bytů ročně se jedná vzhledem k počtu obyvatel (množství potenciálních zákazníků) v hlavní cílové oblasti téměř o zanedbatelné číslo. Z toho vychází přesvědčení, že plánovaný cíl je reálný.

Hlavní sektor zákazníků budou nadále podnikatelé, lékaři, právníci a lidé pracující v obdobných profesích. Budou to lidé, kteří jsou schopni a ochotni dojíždět za prací, případně pracují z domu, mají dostatek financí, aby si mohli dovolit bydlet v prestižnější lokalitě. Rovněž to budou uvědomělí klienti, kteří pro svou rodinu preferují a umí ocenit život v horách, v přírodě a na čerstvém vzduchu, což je v porovnání s Ostravou významný benefit.

Analýza konkurence

Vzhledem k tomu, co bylo popsáno dříve, nevidujeme na čeladenském trhu přímou konkurenci a realitní kanceláře působící v Ostravě nemá smysl kvůli dramaticky rozdílnému produktu detailně analyzovat.

Analýza SWOT

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny hlavní výhody, nevýhody a potenciální rizika spojená s úpravou nabízených služeb.

body	silné stránky	body	slabé stránky
5	- zkušenosti s realitním trhem	5	- omezená časová kapacita malého týmu
5	- detailní znalost trhu	4	- závislost celé firmy na jednotlivci
5	- dominantní postavení v oblasti nájmu	3	- mandatorní výdaje (senior klub)
4	- přímý kontakt na současné vlastníky	4	- malá základna poptávajících klientů
3	- dobré jméno firmy	1	- omezený počáteční kapitál
2	- zacílení na konkrétní trh		- zacílení na malý trh
2	- kvalitní a prestižní produkt		
1	- dlouholeté zkušenosti s marketingem		
	příležitosti		ohrožení
5	- rozběhnutí výstavby nových bytů	5	- vyčerpání trhu (udání celé nabídky)
4	- zlepšení ekonomické situace v Ostravě	4	- rozhodnutí vlastníků o zrušení společnosti
3	- investiční pobídky pro MS kraj	3	- zavedení limitů pro podnikání realitních kanceláří
2	- prosperita skupiny CERE	2	- další zhoršení ekonomické situace regionu
1	- získání strategického (malého či středního) investora se zájmem o průběžné kupování bytů se zajištěným nájmem	1	- významný odliv obyvatel

Uvedené faktory jsou v tabulce již seřazeny dle jejich důležitosti a významu pro společnost. Mezi nejdůležitější silné stránky patří zkušený realitní tým, který má všeobecný přehled. Stejně důležité faktory jsou detailní znalost trhu a dominantní postavení na trhu s nájemem. Naopak mezi slabé stránky patří především časové omezení týmu, významná závislost na jednotlivcích, což vychází z ploché organizační struktury.

Přední příležitostí společnosti je rozběhnutí výstavby nových bytů ze skupiny CERE, na jejichž prodeji by mohla společnost spolupracovat a figurovat například jako exkluzivní prodejce. Dále se příležitosti týkají dalšího ekonomického oživení Ostravy a jejího okolí. Mezi významná ohrožení jednoznačně patří vyčerpání trhu, resp. vyprodání veškeré nabídky. Dále může společnost ohrozit rozhodnutí vlastníků o jejím omezení či zrušení a rovněž legislativní změny omezující podnikání realitních kanceláří. Jelikož

ohrožení a slabé stránky představují faktory, které bude společnost jen velmi složitě ovlivňovat, resp. nemůže je ovlivnit vůbec, je vhodné se zaměřit na maximalizaci silných stránek a rozvíjení těchto předností. Z významných slabých stránek je v silách společnosti ovlivnit pouze velikost týmu, a tím jeho časové možnosti. Bylo by žádoucí přiměřeným a vhodným způsobem hledat posilu týmu, která by byla v krizových situacích schopna zastoupit klíčové pracovníky. Maximalizace silných stránek by měla spočívat v pravidelných průzkumech trhu a dodatečném vzdělávání klíčových pracovníků, což dále podpoří dobré firmy (pokud budou pracovníci fundovaní a budou vystupovat profesionálně, společnost bude vnímána ještě lépe). Maximálním využitím silných stránek sice společnost není schopna eliminovat potenciální rizika vyvstávající z faktorů ohrožení, ale bude na tato rizika lépe připravena. Příležitosti, které byly pro společnost identifikovány, se mohou stát významným faktorem pro budoucnost, je tedy nezbytné sledovat investiční možnosti, usilovat o získání partnera a samozřejmě usilovat o získání možnosti prodeje připravovaných bytů ve spolupráci s ostatními společnostmi skupiny CERE.

4.2 Organizační plán

Společnost vlastní jedna právnická osoba ze skupiny CERE.

Personální zajištění je velmi jednoduché, jedná se o plochou strukturu. Klíčoví zaměstnanci společnost zakládali a jsou v ní od počátku.

Společnost řídí manažer (jednatel) s bohatými zkušenostmi z realitní praxe, který v oboru pracuje více než třináct let. Pod jeho vedením bylo vystavěno a prodáno přes 200 bytových jednotek v řešené lokalitě. S ohledem na rozšíření služeb bude garantem zajišťování prodeje bytů. Jedná se o klíčového pracovníka, jeho dočasnou nepřítomnost (vytížení, nemoc, dovolená) je schopen zastat pracovník zajišťující realitní provoz, dlouhodobá ztráta by však byla těžce řešitelná.

Realitní provoz zajišťuje externí spolupracovník (OSVČ), který v realitním segmentu pracuje více než pět let, za dobu působení zprostředkoval pronájem více než 150 bytů. Před vstupem na realitní trh působil tři roky jako marketingový manažer. I nyní externě zajišťuje marketingové poradenství pro jiné společnosti, vč. Čeladné Services. Kromě pronájmů bude pod dohledem jednatele zajišťovat i provozní záležitosti týkající se zprostředkování prodeje. Externí spolupracovník má se společností sepsanou

konkurenční doložku k realitním činnostem, mimo Čeladnou Services tedy nabízí pouze marketingové poradenství.

Provoz senior klubu zajišťuje pracovník na dohodu o provedení práce (DPP). Pět let byl činný v charitativních projektech a pět let vykonával obdobnou činnost v klubu seniorů v Ostravě. V případě ztráty tohoto zaměstnance by byl provoz klubu v této podobě ukončen.

Provoz recepce zajišťuje pracovník na DPP. Činnost spočívá v administrativní práci a komunikaci s klienty. Pozice je snadno zastupitelná a ztráta zaměstnance nepřináší komplikace, nepředstavuje tedy riziko.

4.3 Obchodní plán

Nejdůležitějším obchodním cílem pro rozšíření poskytovaných služeb Čeladná Services je vzhledem k velikosti trhu zprostředkování klientům v prvním roce od zahájení činnosti čtyř až šesti prodejmů, tedy dosažení většinového podílu na trhu a následně nejméně udržení získaného podílu. Jelikož růst počtu pronajatých bytů, a tedy zvýšení tržního podílu již není téměř možné (není dostatečná nabídka), chce se společnost v oblasti pronájmu zaměřit na rychlost obsazování volných bytů. Zde plánuje snížit tuto lhůtu z aktuálně průměrných dvou měsíců na maximálně čtyři týdny. Tohoto cíle chce společnost dosáhnout během prvních šesti měsíců od plánované úpravy společnosti. Společnost chce rovněž do jednoho roku splatit celý kontokorent na bankovním účtu a v dalších letech dosahovat kladné bilance.

Při plánovaném objemu zprostředkování prodejmů čtyři až šest bytů a průměrné ceně prodaného bytu 2 mil. Kč by měl obrat z této činnosti představovat 360 až 540 tisíc Kč bez DPH za rok (provize z prodeje je ve výši 4,5 % z dosažené prodejní ceny + příslušná sazba DPH, což vychází z obvyklosti na realitním trhu). Zefektivnění pronájmu bytů a zkrácení potřebného času o polovinu rovněž sníží náklady na jeden obchodní případ, nebude to však představovat významnou částku, protože dodatečný náklad není vysoký (cena inzerce zveřejněné na realitních serverech se pohybuje okolo 10 Kč na den). Náklad společnost zaznamená pouze při nezajištění pronájmu a stažení nabídky (např. pokud si majitel zajistí pronájem sám či prostřednictvím jiné kanceláře), v minulých letech však tyto obchodní případy činily pouze necelých 10 % z celkového objemu, tedy průměrně tři byty ročně.

Při splnění předpokladů dosažení tržního podílu prodávaných bytů management dále počítá s využitím značky Byty Čeladná pro budoucí prodej plánované developerské výstavby (pod skupinou CERE). Tím by došlo k úplnému pokrytí tržního podílu, a tedy poskytnutí klientům kompletní nabídky při zájmu o bydlení v bytech v Čeladné. Prodej i pronájem bytů v Čeladné by byl řešen pod jednou střechou téměř monopolistickým systémem v podobě exkluzivní nabídky nově postavených bytů a zároveň získané dominantní pozice na trhu secondhandových prodejů i pronájmů bytů.

4.3.1 Marketingový mix

Produkt

Společnost bude nabízet služby v oblasti zprostředkování prodeje a pronájmů bytů v Čeladné. Byty v Čeladné jsou umístěny v novostavbách postavených v období let 1999–2009. Čeladná je rychle se rozvíjející obec, která nabízí všechny služby potřebné k pohodlnému bydlení. Samotným produktem tedy není jen pronájem či prodej bytu, ale celá obec. Potenciálním klientům a zákazníkům není nabízen jen byt, ale celková změna životního stylu, která je spojena se změnou adresy trvalého bydliště.

Cena

Čeladná je obecně považována za prestižní lokalitu. I obyvatelé Prahy vědí, kde se nachází a co vše je v Čeladné dostupné. V rámci republiky není obvyklé, že je malá obec na Moravě známá do takové míry. To obecně zvyšuje zájem o bydlení. Čeladná bývá často označována jako Beskydské Beverly Hills. Jelikož se jedná o prestižní lokalitu, udržuje si v porovnání s regionem automaticky vyšší cenu nemovitostí. Stanovení ceny prodeje či pronájmu je vždy velmi individuální pro každý obchodní případ. Při stanovení výše pronájmu je hlavním vodítkem požadovaná výnosnost z hodnoty nemovitosti. Ta se v Čeladné pohybuje na hranici 4,5 % p.a. Prodejní cena je stanovena s přihlédnutím k historickému vývoji, konkrétnímu umístění bytové jednoty a průměrné ceně za metr čtvereční. Při stanovení cen tedy společnost vychází z odborného odhadu pracovníků, který je založen na jejich zkušenostech.

Ceník poskytovaných služeb (provizí) Čeladná Services bude velmi jednoduchý:

Vlastníkům nemovitostí bude účtováno:

- zprostředkování prodeje: 4,5 % + příslušná sazba DPH z prodejní ceny
- zprostředkování pronájmu: provize ve výši jednoho měsíčního nájmu (bez záloh na energie) vč. DPH

Zájemcům bude účtováno:

- zprostředkování prodeje: bez poplatku, hradí pouze kupní cenu vlastníkov
- zprostředkování pronájmu: provize ve výši jednoho měsíčního nájmu (bez záloh na energie) vč. DPH

Distribuce

Nabízení produktu bude probíhat standardními nástroji realitního trhu. Webové stránky společnosti, nejvýznamnější české realitní internetové servery (Sreality.cz, RealCity.cz) a podpora formou tištěné inzerce v realitním časopise REAL-CITY. Přím

v Čeladné je inzerce podpořena dvojicí billboardů, vývěsní tabulí s nabídkami přímo na náměstí a inzercí na marketingových stránkách obce www.celadna.eu. Společnost se tedy zaměří především na klienty již uvažující o změně bydlení a hledající vhodné nemovitosti. Přesvědčování šťastně bydlících nemá smysl.

Propagace

Nabízení realitních služeb bude probíhat pod marketingovou značkou Byty Čeladná. Logo i veškeré další materiály jsou vyvedeny ve svěžím a moderním stylu, snaží se vzbuzovat důvěru a serióznost. Design reklamních materiálů je sestavován tak, aby prim hrála nabídka konkrétního bytu a v grafice vynikaly fotografie nabízené nemovitosti. Marketingové nástroje jsou shodné s distribučními kanály. Oproti konkurenci působí materiály Čeladné Services moderně a jsou především přehledné. Ukázky užití vizuálního stylu jsou obsaženy v příloze. Marketingová strategie bude cílit především na klienty, kteří zvažují změnu bydliště, a realitní inzerci tedy aktivně vyhledávají.

Webové stránky jsou dnes základním kamenem prezentace společnosti. U realitních kanceláří navíc stránky neplní pouze funkci informační či jako prezentace společnosti, ale jedná se o hlavní kanál pro nabízení konkrétních nemovitostí. Jedná se tedy především o katalog bytů, které má společnost v nabídce. Proto je třeba u takové webové prezentace klást ještě větší důraz na přehlednost a uživatelskou přívětivost. Společnost má zarezervovanou doménu www.bytyceladna.cz, na které bude webová prezentace spuštěna. Jelikož jsou bytové jednotky v rámci obce nabízeny v různých resortech, bude na stránkách uveden i jejich krátký popis. Stránky budou rozděleny do dvou hlavních sekcí – prodej a pronájem. V těchto sekcích budou zobrazeny jednotlivé byty, jejich výběr bude možné filtrovat pomocí kritérií (lokalita, dispozice, vybavení). Přím

o na stránkách budou mít zákazníci možnost odeslat poptávku s žádostí o prohlídku

či se přihlásit k odběru novinek. Realizace kompletní webové prezentace je naceněna na 35 000 Kč bez DPH, cena je stanovena na základě reálné cenové nabídky grafického studia, které dříve připravovalo i grafickou identitu společnosti. Stránky budou samozřejmě obsahovat optimalizaci SEO pro vyhledávací roboty vyhledávačů Google.com a Seznam.cz.

Realitní servery jsou zřejmě nejvýznamnější kanál, kde zájemci o bydlení hledají nemovitosti. Absence inzerce alespoň na těch největších serverech působících v České republice by byla fatální. Mezi významnější servery patří:

- Sreality.cz s průměrnou denní návštěvností přes 60 000 reálných uživatelů⁵
- RealCity.cz s průměrnou denní návštěvností pod 10 000 reálných uživatelů⁶

Na těchto serverech bude zveřejněna kompletní nabídka bytů, které budou v daný okamžik k dispozici. Cena inzerce se dle ceníků serverů pohybuje okolo 10 Kč/inzerát/den.

Tištěná inzerce nemovitostí je v posledních třech letech na významném ústupu. V Moravskoslezském kraji zmizely specializovaná periodika vydávaná společností Avízo, Annonce a z významných titulů zůstala nabídka pouze časopisu REAL-CITY. Tištěnou inzerci bude společnost využívat pouze výjimečně, a to především v případě, že bude mít nabídku velmi exkluzivního bytu, případně pokud budou určité byty v nabídce delší čas. Inzerce velikosti ½ strany A4 je možné u REAL-CITY objednat v ceně do 8 000 Kč bez DPH.

Kromě konkrétních inzercí bude společnost propagována i tzv. *image inzercí*, která bude zaměřena na budování jména firmy jako specialisty na bydlení v Čeladné. Tato inzerce však bude upravena a přizpůsobena jako propagace bydlení v Čeladné a bude motivovat potenciální klienty k bydlení v této obci. Pokud se rozhodnou přestěhovat na Čeladnou je vysoká pravděpodobnost, že zvolí nabídku Čeladné Services (vychází to z předpokladu dominantního postavení).

Přímo v obci Čeladná pak bude společnost prezentována prostřednictvím dvou billboardů umístěných na objektu recepce u hlavní cesty a dvou vývěsek obsahujících konkrétní nabídku bytů.

⁵ Údaj z tiskové zprávy Sreality.cz zveřejněné na <http://napoveda.seznam.cz>

⁶ Údaj z veřejně dostupné statistiky Google Analytics zveřejněné na <http://www.google.com/analytics/>

4.4 Finanční plán

Na výše uvedených stránkách byly zpracovány odhady a prognózy, které jsou ve finančním plánu převedeny do peněžního vyjádření. Plán je zpracováván pro existující společnost, proto v první části bude uveden přehled za minulý hospodářský rok. V dalších částech bude výhled na hospodaření v příštích dvou letech, což je výhled, který požadují vlastníci pro posouzení efektivnosti plánu. Rozšíření činnosti je plánováno na polovinu roku 2014.

4.4.1 Současný stav společnosti

Společnost byla založena v roce 2009. Od založení byla kumulována ztráta přibližně 70 000 Kč ročně, což je vidět v rozvaze k 31. 12. 2013 (viz tab. 4.4).

Tab. 4.4.: Rozvaha k 31. 12. 2013

Rozvaha k 31. 12. 2013			
Aktiva	Kč	Pasiva	Kč
<i>Oběžný majetek</i>		<i>Vlastní zdroje</i>	
Pokladna a BÚ	0	Základní kapitál	200 000
		Neuhrazená ztráta z min. let	-350 000
		<i>Cizí zdroje</i>	
		kontokorent na BÚ	150 000
Aktiva celkem	0	Pasiva celkem	0

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je patrné z konečné rozvahy minulého roku, společnost nemá žádný dlouhodobý majetek. Činnost firmy je kompletně zaměřena na poskytování služeb, žádné hmotné vybavení, které by se v rozvaze projevilo (nad 40 tis. Kč), tedy nepotřebuje. Nakumulovaná ztráta z minulých let je krytá kontokorentem na bankovním účtu. Vlastníci neuvažují o zvýšení vlastních zdrojů a nebude ani požadováno získání dodatečných cizích zdrojů.

4.4.2 Výkaz zisku a ztráty

Tento výkaz zobrazuje výnosy a náklady, které jsou odhadované během prvních dvou let. Jedná se o důležitý dokument, protože manažerům i vlastníkům ukazuje, jak bude společnost hospodařit a využívat získané prostředky z nově nabízené služby. Z výsledku hospodaření bude vypočtena daňová povinnost (po uhrazení ztráty z minulých let), kterou musí vlastníci uhradit.

Budoucí výnosy vycházejí z odhadovaného množství obchodních případů vycházejících z obchodního plánu. Množství zprostředkovaných obchodů vyplývá u prodejů především z velikosti trhu, u nájmu z historických dat. Na základě těchto odhadů je počítáno se zprostředkováním čtyř až šesti prodejů za rok. Pro účely sestavení finančních výkazů je počítáno se střední variantou, tedy se zajištěním prodeje pěti bytů. Průměrná dosažená prodejní cena je odhadovaná ve výši 2 mil. Kč, roční inkasovaná provize tedy bude 450 000 Kč. U pronájmu bude kalkulováno s 25 byty ročně (historický počet byl třicet bytů). Průměrná výše pronájmu činí cca 8000 Kč, plánovaná provize tedy bude lehce přes 13 000 Kč bez DPH měsíčně. Vzhledem k tomu, že změna je plánovaná na druhou polovinu roku 2014, je na tento rok předpoklad zprostředkování jednoho prodeje.

Náklady společnosti představují výplaty vč. případných zákonných odvodů, fakturace spolupracovníka, náklady dalších dodavatelů (právní konzultace, daňové poradenství, oceňování nemovitostí apod.), na energie a ostatní drobné náklady provozu.

Tab. 4.5: Výkaz zisku a ztrát

Výkaz zisku a ztrát pro následující dva roky (bez DPH v Kč)			
	1. rok (změna v 1/2 2014)	2. rok (2015)	3. rok (2016)
Tržby celkem	306 000	666 000	666 000
Tržby ze zprostř. prodeje	90 000	450 000	450 000
Tržby ze zprostř. pronájmu	156 000	156 000	156 000
Tržby ze služeb recepce	60 000	60 000	60 000
Náklady celkem	373 800	562 800	522 800
Mzdy zaměstnanců	120 000	120 000	120 000
Odměna spolupracovníků	180 000	300 000	300 000
Energie (elektr. en., voda)	28 800	28 800	28 800
Nájem recepce	12 000	12 000	12 000
Marketing	10 000	64 000	29 000
Ostatní (tel., internet, potřeby)	18 000	18 000	18 000
Právní poradenství	5000	20 000	15 000
Výsledek hospodaření	-67 800	103 200	143 200
Ztráta z minulých let	-350 000	-417 800	-314 600
Základ daně	0	0	0
Daň z příjmu	0	0	0
Hospodářský výsledek po zdanění	-67 800	103 200	143 200

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výše uvedeného výkazu zisku a ztrát (tab. 4.5) je patrné, že než došlo ke změně poskytovaných služeb, společnost v roce 2014 vytvořila ztrátu dalších 67 800 Kč (především z činnosti v první polovině 2014). Následně se během let 2015 a 2016 podařilo uhradit v plné výši kontokorent na bankovním účtu a rovněž se podařilo do společnosti vrátit část utraceného základního kapitálu. Zůstatek deficitu na konci roku 2016 bude ve výši 171 400 Kč.

4.4.3 Vyhodnocení finančního plánu

Ze zahajovací rozvahy (viz tab. 4.4) a následně výkazu zisku a ztrát je patrné, že ve vlastníky požadovaném období dojde po úpravě služeb k zajištění ziskových příjmů. I když na konci roku 2016 nebude uhrazena celá nakumulovaná ztráta, dojde ke kompletnímu vyplacení kontokorentu na bankovním účtu, a tedy k eliminaci cizích zdrojů. Firma se stane nezávislou na externím financování. Pokud následně společnost udrží objem obchodů i v dalším roce, dojde k vyrovnání ztráty z minulých let a v následujících letech již bude společnost dosahovat zisku. Vlastníci tím navíc získají stabilní společnost se známým jménem, jako základní kámen pro prodej v budoucnu postavených bytů. Vzhledem k těmto faktům se transformace a rozšíření služeb doporučuje a je vhodnější než likvidace společnosti, což by znamenalo pro vlastníky poskytnutí dalších prostředků pro úhradu kontokorentu a odepsání základního kapitálu.

5 Doporučení pro realizaci navrženého podnikatelského plánu

Společnost by se při realizaci záměru měla zaměřit především na správné nastavení cenové hladiny jednotlivých nabídek. Jedná se o klíčový faktor jak pro zájemce o koupi, tak o pronájem. Proto je nezbytné pravidelně provádět průzkumy trhu a adekvátním způsobem směřovat vlastníky, resp. jejich představy, při stanovování ceny.

Vzhledem k tomu, že společnosti nehrozí přímé ohrožení současnou a snad ani budoucí konkurencí, je nezbytné eliminovat rizika pramenící uvnitř společnosti. Především se jedná o pracovní nasazení týmu. Je nezbytné, aby všichni zaměstnanci důsledným způsobem komunikovali se zájemci o koupi či pronájem, reagovali včasné na jejich poptávky, neprodleně po specifických dotazech předávali zájemcům odpovědi a zvyšovali tak důvěryhodnost i profesionalitu společnosti. Dále je důležité, pokud zájemce odmítne danou nemovitost, pokusit se zjistit důvod a podle toho případně upravit předmětnou nabídku. Kromě pracovního nasazení týmu je rovněž z dlouhodobého hlediska pro společnost nezbytné udržet si klíčové pracovníky a spolupracovníky, případně zajistit jejich adekvátní náhradu.

Vzhledem k tomu, že hlavní marketingovou strategií bude vzbuzení zájmu o bydlení v Čeladné, je na zvážení, zda nenavázat v oblasti marketingu spolupráci s dalšími podnikatelskými subjekty v obci, pro které je rovněž propagace obce klíčová.

Dle postupného vývoje trhu a pozice společnosti je třeba plán aktualizovat a upravovat.

6 Závěr

Období spuštění nové společnosti nebo rozšíření nabídky o nové produkty a služby bývá pro firmu kritické. V případě společnosti Čeladná Services, pro kterou byl plán sestavován, by však změna neměla být obtížná. Klíčoví pracovníci mají bohaté zkušenosti s předmětnou činností a nejedná se tak pro ně o nic nového. Jelikož vlastníci společnosti uvažují i o možnosti v podobě likvidace společnosti, nemají při realizaci plánu co ztratit. Absence tohoto stresové faktoru dovolí pracovníkům soustředit se plně na výsledek, nikoli bojovat o živobytí. Naopak v případě úspěšné realizace plánu se v budoucnu společnost stane klíčovým článkem při prodeji nově vybudovaných bytových jednotek.

Při sestavování plánu nebylo nejtěžší provést jednotlivé analýzy či sepsat samotný plán. Největší výzvu představovalo vymyšlení vhodné služby a rozšíření, které by zajistilo naplnění představ vlastníků.

I přes nepřítomnost přímého rizika krachu či ztráty dalších prostředků bylo důležité sumarizovat jednotlivé statistiky a stanovit reálné cíle společnosti. Při vyhodnocování analýz tým získal podstatné informace o velikosti trhu, tedy o obchodních možnostech. Pokud je podnikatelský plán sestavován na zakázku pro velké společnosti, jsou jednotliví pracovníci izolováni od detailů statistik a zadavatel je odkázán pouze na odbornost a vyhodnocovací schopnosti tvůrců plánu. Jestliže si plán sestavuje sám, může získat dodatečné podněty, které by jinak mohl opominout.

Významnějším faktorem plánu je přesnost odhadu nabídky i poptávky. Při špatném odhadu mohou být veškeré dále plánované aspekty chybné.

Sestavením výše uvedeného plánu byl úspěšně splněn cíl stanovený v úvodu práce a vlastníkům je doporučeno navržené změny realizovat.

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4
2. DLUHOŠOVÁ, Dana et al. *Finanční řízení a rozhodování*. 3. vyd. Praha: EKOPRESS, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
3. DORAN, George T. *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Ama Forum: Management Review, 1981. Volume 70 Issue 11. ISSN 0025-1895.
4. FOTR, Jiří. *Podnikatelský plán a investiční rozhodování*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 220 s. ISBN 80-7169-812-1.
5. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0939-2.
6. HISRIC, Robert D., Michael P. PETERS. *Založení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
7. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8
8. KORÁB, Vojtěch, Jiří PETERKA a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1605-0.
9. KOTLER, Philip. *Moderní marketing*. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
10. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
11. MCCARTHY, E. Jerome, William D. PERREAULT, Jr. *Základy marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 53 s. ISBN 80-856055-29-5.
12. SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8.
13. SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
14. SRPOVÁ, Jitka, Václav ŘEHOŘ et al. *Základy podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5
15. STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Praha: C. H. Beck, 2007. 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9

16. SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3494-1.
17. VEBER, Jaromír, et al. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha : Management Press, 2007. 695 s. ISBN 978-80-7261-029-7.
18. VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2 vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 320 s. ISBN 978-80-247-2409-6.
19. WUPPERFELD, Udo. *Podnikatelský plán pro úspěšný start*. Praha: Management press, 2003. 159 s. ISBN 80-7261-075-9.
20. Zákon č. 455/1991 Sb.
21. Zákon č. 89/2012 Sb.
22. Zákon č. 256/2013 Sb.

Seznam zkratek

BÚ	bankovní účet
DPH	daň z přidané hodnoty
DPP	dohoda o provedení práce
EAT	čistý zisk po zdanění
NPV	čistá současná hodnota
OSVČ	osoba samostatně výdělečně činná
PEST	analýza, která sleduje politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické prostředí
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
SEO	Search Engine Optimization – optimalizace pro vyhledávače
SMART	takový cíl, který je konkrétní, měřitelný, dosažitelný, odpovídající, ohraničený v čase
SPV	Special Purpose Vehicle – společnost zvláštního určení
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
SWOT	analýza silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení
VK	vlastní kapitál

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 27. 8. 2014



Filip Bačák

Seznam příloh

1. Výpis z obchodního rejstříku
2. Návrh webových stránek
3. Návrh reklamních sdělení v obci
4. Návrh zprostředkovatelské smlouvy – prodej

Příloha č. 1: Výpis z obchodního rejstříku

Tento výpis z obchodního rejstříku elektronicky podepsal "Krajský soud v Ostravě" dne 16.4.2013 v 10:22:09, EPVid:V9kXHeg8d/Grme4ioLESUA

Výpis

z obchodního rejstříku, vedeného
Krajským soudem v Ostravě
oddíl C, vložka 38627

Datum zápisu:	17. července 2009
Spisová značka:	C 38627 vedená u Krajského soudu v Ostravě
Obchodní firma:	Čeladná Services, s.r.o.
Sídlo:	Čeladná 858/25, PSČ 739 12
Identifikační číslo:	289 23 031
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Předmět činnosti:	pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor.
Statutární orgán:	jednatel: [redacted] den vzniku funkce: 17. července 2009
Způsob jednání:	Jménem společnosti samostatně jedná jediný jednatel.
Společníci:	K + Čeladná, spol. s r.o. [redacted] Vklad: 200 000,- Kč Splaceno: 100 % Obchodní podíl: 100 %
Základní kapitál:	200 000,- Kč

Správnost tohoto výpisu se potvrzuje

Krajský soud v Ostravě

Příloha č. 2: Návrh webových stránek

**Byty Čeladná**



Bydlení v Čeladné

Hledáte místo, kde budou vaše děti dýchat čistý vzduch, kde se budete cítit bezpečně, kde najdete všechny služby pro kvalitní bydlení i volný čas a přitom místo, ze kterého se pohodlně a rychle dopravíte do centra regionu, Ostravy? Čeladná je pro vás jistě tou správnou volbou.

Působíme v této lokalitě již deset let. Za tu dobu jsme v Čeladné prodali přes dvě stovky bytů. Jsme rovněž specialisty na pronájem bytů v Čeladné. Kvalitní realitní servis jsme připraveni poskytnout i vám. Neváhejte nás kontaktovat.



PRODEJ > PRONÁJEM >

**C38**
Lokalita: Vila Park
Velikost: 50 m²
Kategorie: 2+kk
Cena: 2 100 000 Kč
[více...](#)

**C32**
Lokalita: Vila Park
Velikost: 63,1 m²
Dispozice: 3+kk
Nájem: 12 000 Kč / měsíc
[více...](#)

**O4**
Lokalita: Opálená
Velikost: 105 m²
Dispozice: 3+kk
Nájem: 16 000 Kč / měsíc
[více...](#)

Newsletter

Zůstaňte s námi v kontaktu. Budeme vám posílat informace o nových bytech v nabídce malém. Zde se můžete zaregistrovat.



Čeladná Services, s.r.o.
Čeladná 858, 739 12

 Prodej: +420 777 300 099
 Pronájem: +420 724 718 635

Příloha č. 3: Návrh reklamních sdělení v obci



Vývěsní tabule na náměstí v Čeladné (vizualizace)



Vývěsní tabule na recepci, příjezd do obce od Frýdlantu (vizualizace)



Billboard, recepce (vizualizace)

Příloha č. 4: Zprostředkovatelská smlouva – prodej



Čeladná Services, s.r.o.
Čeladná 858/25, PSČ 739 12
IČO: 289 23 031
DIČ: CZ28923031
zapsaná v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě oddíl C, vložka 38627
jednající
(jako „Zprostředkovatel“, na straně jedné)

a

(jako „Zájemce“, na straně druhé)

uzavírají dnešního dne, měsíce a roku na základě přísl. ustanovení občanského zákoníku tuto:

Smlouvu o výhradním poskytování realitních služeb

I. Nemovitost a kupní cena nebo úplata

Zájemce prohlašuje, že vlastní a prodá byt / nemovitost (dále jen „nemovitost“, „převod nemovitosti“):

typ: **byt**
město: **Čeladná**
čp./č.ev.: č. orient.: - k.ú.: **Čeladná**
katastrální úřad: **Frýdek-Místek** č. LV:
č. jednotky: velikost: **m²** NP/PP: . **NP**
Kupní cena: **Kč, slovy: ~ ~**
Nabídková kupní cena může být bez dalšího snížena dle uvážení zprostředkovatele až na částku:
Snížená kupní cena: **Kč, slovy: ~ ~**

II. Předmět smlouvy

1. Předmětem této smlouvy je závazek Zprostředkovatele obstarat pro Zájemce za provizi Nabyvatele výše specifikované nemovitosti nebo nabyvatele práv k užívání výše specifikované nemovitosti.
2. Zprostředkovatel se na základě této smlouvy zavazuje zprostředkovat pro Zájemce uzavření kupní smlouvy nebo dohody o převodu členských práv a povinností v družstvu s právem nájmu k družstevnímu bytu nebo smlouvy podobného typu (dále jen „smlouva o převodu“), na výše uvedenou nemovitost s Nabyvatelem za podmínek níže uvedených. Zájemce se zavazuje za tuto činnost Zprostředkovateli zaplatit provizi (viz. čl. IV).

III. Závazky smluvních stran

1. Zájemce se po vyzvání Zprostředkovatelem zavazuje osobně dostavit na určené místo za účelem sjednání podmínek převodu nemovitosti, které povede k uzavření smlouvy o převodu s Nabyvatelem, tj. osobou získanou činností Zprostředkovatele, který Zprostředkovateli složí rezervační poplatek a uzavře se Zprostředkovatelem příslušnou smlouvu vztahující se ke splnění předmětu této smlouvy; Zájemce zmocňuje Zprostředkovatele k uzavření Rezervační smlouvy a k přijetí Rezervačního poplatku od budoucího Nabyvatele.
2. Zájemce tímto závazně prohlašuje a zavazuje se, že dosud neomezil a ani v době platnosti této smlouvy nikterak neomezí své užívací právo nebo právo k vlastnictví. Zájemce tímto zároveň závazně prohlašuje a zavazuje se, že do dnešního dne neuzavřel a po dobu platnosti této smlouvy neuzavře na převod užívacích práv nebo vlastnictví k nemovitosti zprostředkovatelskou ani obdobnou smlouvu a ani nepověří touto záležitostí třetí osobu. Zároveň Zájemce prohlašuje, že uvedená nemovitost není právně ani fakticky zatížena tak, že by tímto nemohlo dojít k realizaci převodu vlastnictví nebo práv k užívání, vyjma případných práv a závazků uvedených níže:

XXX

3. Zájemce se zavazuje poskytnout Zprostředkovateli nezbytnou součinnost při plnění předmětu této smlouvy, zejména umožnit Zprostředkovateli po domluvě prohlídky nemovitosti a průběžně informovat Zprostředkovatele o všech důležitých okolnostech souvisejících s předmětem této smlouvy a zároveň Zájemce souhlasí s případným umístěním tabule nebo plachty informující o realitních službách zprostředkovatele.
4. Zprostředkovatel dle této smlouvy zajišťuje akvizici, inzerci na realitních serverech, prohlídky nemovitosti a další nezbytné úkony směřující k uzavření smlouvy o převodu.

IV. Provize

1. Nárok na provizi vzniká Zprostředkovateli splněním předmětu této smlouvy. Provize Zprostředkovatele bude vyúčtována v okamžiku splnění předmětu této smlouvy ze složeného rezervačního poplatku Nabyvatelem, příp. bude doplacena Zájemcem po vypořádání kupní ceny.
2. Zprostředkovatel má právo na provizi i v případě, že tato smlouva zanikla, pokud uzavřená zprostředkovaná smlouva s třetí osobou (nabyvatelem) je důsledkem jeho činnosti.
3. Provize pro zprostředkovatele je stanovena ve výši 4,5 % bez DPH ze skutečně dosažené kupní ceny / úplaty nabízené nemovitosti. V kupní ceně uvedené v čl. I. této smlouvy, je tato ujednaná provize již zahrnuta.

V. Trvání smlouvy

1. Tato smlouva se uzavírá na dobu určitou do xx
2. V případě, že ze strany kterékoliv z účastníků této smlouvy nedojde nejméně 5 dnů před skončením její platnosti k doručení oznámení, že již nemá zájem na dalším prodloužení této smlouvy, platnost této smlouvy se automaticky prodlužuje vždy o další dva kalendářní měsíce.

VI. Ostatní ujednání

1. Zájemce se zavazuje zaplatit Zprostředkovateli smluvní pokutu odpovídající 1/2 provize ujednané v čl. IV. této smlouvy, pokud poruší některou ze svých povinností uvedených v této Smlouvě nebo pokud úmyslně uvede v této Smlouvě nepravdivé informace

VII. Závěrečná ustanovení

1. Tato smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu a zaniká uplynutím doby trvání nebo splněním předmětu této smlouvy.
2. Zájemce podpisem této smlouvy uděluje zprostředkovateli souhlas se zasláním obchodních sdělení elektronickou poštou na jeho elektronickou adresu a zároveň tímto uděluje souhlas, aby zprostředkovatel v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb. jako správce či zpracovatel osobních údajů zpracovával jeho osobní údaje.
3. Tato smlouva je vyhotovena ve dvou stejnopisech, z nichž jeden obdrží Zájemce a druhý obdrží Zprostředkovatel.
4. Účastníci této smlouvy po jejím přečtení prohlašují, že souhlasí s jejím obsahem, že tato byla sepsána na základě pravdivých údajů, podle jejich pravé a svobodné vůle, nikoli v tísní nebo za nápadně nevýhodných podmínek. Na důkaz toho připojují své vlastnoruční podpisy.

V _____ dne _____

Zprostředkovatel

Zájemce